



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

# C A J OLEÇÃO ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

## UM NOVO DESAFIO PARA O JUDICIÁRIO: O JUIZ LÍDER

JOSÉ LUIZ LEAL VIEIRA

PORTO ALEGRE, FEVEREIRO DE 2009

Volume III

**COLEÇÃO**  
**ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

**VOLUME III**

**UM NOVO DESAFIO PARA  
O JUDICIÁRIO: O JUIZ LÍDER**

**JOSÉ LUIZ LEAL VIEIRA**

Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário.

Aprovado, com distinção, e aceito como requisito para obtenção do certificado de Pós Graduação *Stricto Sensu*, nível de Mestrado em Poder Judiciário. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Direito FGV Direito Rio. Fevereiro de 2008.

Orientadores: Prof. Dr. DELANE BOTELHO (orientador)  
e Profa. Msc. MARIA ELISA MACIEIRA (co-orientadora)

Porto Alegre, fevereiro de 2009

## EXPEDIENTE

Publicação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul - Corregedoria-Geral da Justiça

**Autor:** José Luiz Leal Vieira

Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais/Direito pela PUCRS. Juiz de Direito no Rio Grande do Sul. Mestre pela FGV/RJ, na área de Administração Judiciária. Professor/palestrante da Escola Superior da Magistratura da AJURIS.

**Arte da capa:** Paulo Guilherme de Vargas Marques - DAG-TJRGS

**Diagramação e impressão:** Departamento de Artes Gráficas do TJRGS

**Tiragem:** 1.500 exemplares

Vieira, José Luiz Leal

Um novo desafio para o judiciário : o juiz líder / José Luiz Leal Vieira. – Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

128 p. ; 21 cm. – (Coleção Administração Judiciária ; v. 3)

Dissertação de Mestrado apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Direito Profissionalizante pela Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador : Dr. Delane Botelho

Co-orientadora : Prof<sup>a</sup>. Msc. Maria Elisa Macieira

1. Poder Judiciário – Administração da justiça.
2. Juiz – Liderança.
3. Juiz – Relações humanas – Motivação no trabalho. I. Título. II. Série.

CDU 347.97:658.310.13

CDU 347.962.3:658.310.13

Catálogo na fonte elaborada pelo Departamento de Biblioteca e de Jurisprudência do TJRS



ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL DE  
JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Des. ARMINIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA  
Presidente

Des. ROQUE MIGUEL FANK  
1º Vice-Presidente

Des. JORGE LUÍS DALL'AGNOL  
2º Vice-Presidente

Des. LUIZ ARI AZAMBUJA RAMOS  
3º Vice-Presidente

Des. LUIZ FELIPE BRASIL SANTOS  
Corregedor-Geral da Justiça



## RESUMO

A pesquisa versa sobre a importância da liderança para uma eficiente prestação jurisdicional, a qual resulta de um concatenado trabalho de equipe entre o juiz e os servidores de uma determinada unidade judicial. A necessidade de o magistrado contribuir para a formação de uma equipe de alto desempenho para o enfrentamento da intempestividade da prestação jurisdicional, principal problema do Poder Judiciário, buscando as almejadas celeridade e efetividade da justiça. A qualidade da prestação jurisdicional dependerá da gestão imprimida pelo juiz na sua unidade. A pesquisa aponta para a necessidade de o juiz exercer sua atividade meio como um líder, dominando técnicas modernas de gestão e também influenciando sua equipe em busca da excelência. Será analisado o tipo de liderança que melhor se amolda à judicatura, que é a servidora. Nela o magistrado identifica as necessidades de seus funcionários e trata de supri-las, recebendo em troca a máxima dedicação e motivação possíveis. O juiz líder administra sua unidade e forja uma equipe qualificada e motivada. Em face da impossibilidade de conceituar o juiz líder, são apontados os seus traços característicos, que o tornam o novo modelo do juiz brasileiro: o juiz líder servidor. Identificação dessas características na dimensão organizacional, na dimensão interpessoal, bem como as habilidades pessoais que o definem. Por fim, é abordada a necessidade de o Judiciário refletir sobre o atual sistema de recrutamento seletivo dos magistrados, priorizando a escolha sobre pessoas vocacionadas e, após a seleção, investir na constante formação de líderes nos seus quadros que, alinhados, proporcionarão uma justiça célere, humana, justa e efetiva.

Palavras-chaves: juiz administrador; trabalho em equipe; liderança servidora.



## ABSTRACT

The research deals about the importance of the leadership for an efficient provision court, which stems from a concatenated team work between the judge and the servers of a given unit judiciary. The need of a magistrate contribute to the formation of a high performance team for the confrontation of the untimely provision court, the main problem of the Judiciary, seeking the desired celerity and effectiveness of justice. The quality of the provision court will depend on the management imprinted by the judge in his unit. The research aims to the need for the judge exercise his activity means as a leader, dominating modern techniques of management and also influencing his team in search of excellence. Will be analyzed the type of leadership that best adjust to the judicature, which is the server. On it the magistrate identifies the need of the employees and deals to supply them, receiving in exchange the greatest possible dedication and motivation. The leader judge manages its unity and forging a qualified and motivated team. Given the impossibility to define the leader judge, are shown their characteristics traits that make the new model of the Brazilian judge, the server leader judge. To identify those characteristics in organizational size, interpersonal size and personal skills that set the leader judge. Finally, the need is deal with Judiciary to reflect on the current system of selective recruitment of magistrates, focusing on the choice of targeted people and, after the selection, invest on the constant training of leaders in their function, aligned; they will provide celerity, humane, fair and effective justice.

Key words: administrator judge; teamwork; servant leadership.





## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
CAPÍTULO I - O JUIZ ADMINISTRADOR .....	17
1.1 O modelo ultrapassado de juiz .....	17
1.2 O surgimento do novo modelo nos diversos segmentos do Poder Judiciário Brasileiro .....	19
1.3 O novo modelo - juiz administrador .....	26
CAPÍTULO II - A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL COMO TRABALHO DE EQUIPE... 35	35
2.1 A lentidão do sistema judicial .....	35
2.2 A crescente demanda do Judiciário .....	37
2.3 Prestação jurisdicional como resultado de um trabalho de equipe... 38	38
2.4 A relação entre a atuação do magistrado e sua equipe..... 42	42
2.5 As vantagens advindas de uma equipe de alto desempenho .....	46
2.6 Os óbices na formação de equipes no Judiciário .....	47
2.7 Como o juiz contribuirá na formação de uma equipe de alto Desempenho .....	50
CAPÍTULO III - A LIDERANÇA .....	54
3.1 Algumas linhas sobre liderança..... 54	54
3.2 Traços característicos dos líderes .....	58
3.2.1 Dimensão organizacional dos líderes..... 59	59
3.2.2 Dimensão interpessoal dos líderes..... 62	62
3.2.3 Habilidades individuais dos líderes .....	69
3.3 A liderança e a concessão de poder - uma abordagem contemporânea .....	71
3.4 A liderança servidora..... 73	73
3.4.1 Os princípios do líder servidor .....	76
CAPÍTULO IV - LIDERANÇA SERVIDORA NA MAGISTRATURA .....	79
4.1 Liderança como motivação em uma unidade jurisdicional .....	81
4.2 A liderança servidora na Magistratura .....	85
4.3 A liderança situacional na Magistratura .....	86
CAPÍTULO V - O NOVO PARADIGMA: O JUIZ COMO LÍDER SERVIDOR .....	89
5.1 O juiz como um líder servidor .....	89

5.2	A dimensão organizacional do juiz líder servidor .....	90
5.2.1	Tem plena consciência da missão da sua unidade jurisdicional.....	91
5.2.2	Define uma visão de futuro para sua unidade jurisdicional.....	92
5.2.3	Administra os resultados de sua unidade jurisdicional .....	94
5.2.4	Busca constantemente melhorias inovadoras.....	95
5.2.5	Insere sua unidade jurisdicional na comunidade .....	96
5.2.6	Conhece a fundo os servidores de sua unidade jurisdicional.....	100
5.3	A dimensão interpessoal do juiz líder servidor .....	101
5.3.1	Serve seus funcionários .....	102
5.3.2	Sabe reconhecer com elogio e recompensa o trabalho dos integrantes de sua equipe.....	103
5.3.3	Ouve os integrantes de sua equipe por intermédio de um bom canal de comunicação .....	104
5.3.4	Compartilha a tomada de decisões administrativas com sua Equipe.....	105
5.3.5	Preocupa-se com a qualidade de vida no ambiente de Trabalho da sua equipe .....	106
5.3.6	Qualifica sua equipe.....	108
5.3.7	Pratica a proximidade.....	109
5.3.8	Acompanha o rendimento de sua equipe .....	110
5.3.9	Sabe negar pedidos com justiça.....	111
5.3.10	Acredita na sua equipe.....	111
5.3.11	Influencia pelo exemplo .....	112
5.4	As habilidades individuais do juiz líder servidor .....	112
5.4.1	Caráter.....	113
5.4.2	Simplicidade .....	113
5.4.3	Gentileza .....	114
5.4.4	Compromisso.....	114
5.4.5	Iniciativa com ousadia .....	115
5.5	Conflito de liderança-juiz x escrivão.....	115
5.6	Recrutamento e formação de juizes líderes servidores na Magistratura Brasileira.....	117
	CONCLUSÃO .....	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125

## INTRODUÇÃO

Na distribuição das funções do Estado de Direito, pela introdução no Brasil da clássica tripartição dos Poderes de Montesquieu, coube ao Poder Judiciário Brasileiro, primordialmente, a pacificação de conflitos sociais e a garantia de direitos. A partir da Constituição Federal de 1988, observou-se um crescimento considerável na busca da tutela jurisdicional. Aliado a isso, na transição do Século XX para o Século XXI, a sociedade brasileira deparou-se com um avanço tecnológico jamais visto. A globalização, o acesso rápido às informações, conduziu a sociedade exigir cada vez mais a prestação de serviços instantâneos no âmbito público e privado. E também passou a clamar por uma Justiça célere. E esta, por sua vez, diante de um volume de trabalho desproporcional à sua estrutura organizacional, viu-se diante da necessidade de refletir sobre a mudança de certos paradigmas, sob pena de não atender à sua função precípua.

O Poder Judiciário, porém, sempre se mostrou refratário a mudanças, desvelando um viés conservador e apegado a formalismos. No entanto, diante do paradoxo em que se encontra, ou seja, um volume de trabalho descomunal e a carência de recursos disponíveis para enfrentá-lo, não se vislumbra outra alternativa que não seja a busca de novos rumos.

E essa busca passa pelo enfrentamento de uma das maiores responsáveis pela situação preocupante antes mencionada: a falta de capacidade gerencial do Poder Judiciário. O juiz, em regra, ostenta bom preparo técnico, mas em contrapartida é um despreparado administrador. E o Judiciário vem sendo, em geral, conduzido por bons magistrados que não sabem administrar. Essa inaptidão é

resultado não só da falta de iniciativa dos juízes em adquirir capacitação administrativa, mas também da inexigência do Poder Judiciário em cobrar esse preparo durante o recrutamento seletivo e ao longo de sua carreira.

O juiz é um administrador no exercício de sua atividade profissional. Desde o seu ingresso na Magistratura, como juiz de primeira entrância ou de entrância inicial, mas também quando integrar o Tribunal, e quando exercer funções administrativas específicas.

O juiz estará sempre à frente de uma equipe de profissionais, compondo um micro sistema responsável por uma fatia da prestação jurisdicional de toda a instituição. Daí por que ele estará incumbido da função de administrar essa equipe, atividade meio à sua função principal de prestar jurisdição, diretamente responsável pelo seu sucesso. O juiz que souber administrar sua respectiva equipe oferecerá à sociedade uma prestação jurisdicional mais ágil e eficiente. O próprio Presidente de Tribunal, quando for um bom administrador, encontrará soluções criativas, ousadas e inovadoras capazes de conjugar eficiência com custo reduzido. Nesse contexto, considerando a importância desse atributo ao magistrado moderno, impende a discussão acerca do perfil desse novo modelo.

Esta pesquisa objetiva enfocar uma indispensável característica do juiz administrador do Século XXI: a liderança. Na tentativa de administrar, os juízes conseguiram muitas vezes êxitos sendo gerentes razoáveis. Todavia, aqueles que foram líderes alcançaram os melhores resultados, destacaram-se, obtendo inclusive o reconhecimento social.

Busca-se neste trabalho a necessária mudança de paradigma na Magistratura Brasileira. A imprescindível assunção da gestão judiciária por parte dos juízes da primeira instância, não como meros administradores, mas, sim, como líderes. A liderança como marca do juiz moderno contrapõe-se ao modelo ultrapassado do juiz conservador, isolado em seu gabinete com um sentimento de superioridade tal que o impedia de conhecer sua equipe de trabalho. O juiz - nesse modelo conservador - restringia-se apenas em despachar e sentenciar seus processos, abdicando de exercer função administrativa.

O juiz moderno, como líder, por sua vez, é um profissional preocupado com a gestão do processo e das pessoas que estão sob sua autoridade. Uma liderança servidora no sentido de identificar as necessidades dos seus liderados e supri-las, e não a vontade deles, gera um ambiente de trabalho satisfatório e uma equipe unida e comprometida com a prestação jurisdicional de excelência. E isso despertará a motivação nos serventuários da justiça tão almejada, a ponto de eles inclusive se constituírem em agentes de mudanças, contribuindo na busca dos objetivos comuns.

O magistrado líder, ao natural, exercerá uma gestão inovadora, marcada pela criatividade em superar eventuais carências de pessoal e de material. Ele é capaz de observar os dados referentes à sua atividade e, com base neles, tomar as decisões necessárias à consecução dos objetivos delineados. Nesse novo conceito surge o magistrado que planeja estrategicamente o trabalho com sua equipe, compartilhando a administração da sua unidade jurisdicional. Esse juiz interage sistematicamente com a sociedade, realizando projetos visando ao bem comum e à aproximação do Judiciário na comunidade em que está inserido. Esse magistrado busca práticas inovadoras de prestação jurisdicional, acelerando-a, efetivando-a. Esse magistrado resume-se a uma palavra, ele é um líder.

Um dos maiores anseios da sociedade brasileira é ter um Judiciário ágil e que suas decisões sejam efetivas. A morosidade tem sido uma das maiores críticas à atuação do Judiciário. A imagem do Poder Judiciário, assim como em outras instituições, vem se enfraquecendo nos últimos anos, caracterizada, sobretudo, por escândalos envolvendo magistrados. Muito embora diversas opiniões e estudos, é certo que a liderança, como atributo dos magistrados, não tem sido objeto de maiores indagações. Da qualidade de seus líderes depende o desenvolvimento de qualquer instituição, inclusive a Magistratura.

Na iniciativa privada a liderança é a principal característica exigida de jovens empresários. As empresas investem na descoberta de líderes que venham a conduzir seus negócios a lucros cada vez maiores. Na gestão pública não poderia ser diferente. Por isso mostra-se oportuna a pesquisa acerca da importância da administração judiciária como instrumento de uma prestação jurisdicional de

excelência, na qual o seu protagonista esteja investido de liderança. Esse atributo poderá ser inato nele ou construído por um competente treinamento.

A pesquisa focará o juiz da primeira instância ou do primeiro grau, tomando-se por base a estrutura da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, excluindo-se os magistrados que atuam nos Tribunais. No primeiro capítulo será desenvolvida a idéia de que a administração é uma tarefa do dia-a-dia do juiz, comparando o modelo ultrapassado do magistrado, que não valorizava essa atuação, com o juiz administrador atual. Após, será abordada a prestação jurisdicional como resultado de um trabalho de equipe e não apenas do labor do juiz, razão por que ele não pode olvidar da sua atuação administrativa, comandando essa equipe.

No capítulo seguinte será definido o que seja liderança, os traços que identificam um líder e algumas abordagens contemporâneas. Em seguida será desenvolvido o tipo e o estilo de liderança que melhor se amoldam à Magistratura, ou seja, a liderança servidora como marca do juiz administrador moderno. O nexo existente entre o exercício de uma liderança servidora e a motivação dos liderados, na qual aquela será capaz de potencializar o trabalho de equipe de uma unidade jurisdicional, culminando com uma prestação jurisdicional de alta qualidade.

Por fim, desenvolver-se-á o novo paradigma proposto nesta pesquisa, ou seja, o juiz como líder servidor. A adaptação da liderança servidora à atividade jurisdicional, em que o magistrado, dotado dessa qualidade, saberá administrar com eficiência e terá todas as condições de conduzir o Judiciário a um novo tempo. As diversas nuances desse novel modelo que antes de ser mais uma responsabilidade, será um importante instrumento à prestação jurisdicional. Malgrado a liderança seja vista muitas vezes como uma característica inata nas pessoas, ela pode ser desenvolvida por meio de treinamentos específicos, até porque não se pode esquecer que no âmbito da organização Judiciária há sempre um risco de um conflito de lideranças. Isso decorre de eventual conflito entre o juiz titular de uma unidade jurisdicional e o escrivão. Diante disso há a necessidade de a instituição estar preparada para o enfrentamento dessas questões, recrutando pessoas com esse perfil, sem deixar de estimular e preparar continuamente seus magistrados para exercer suas tarefas administrativas como verdadeiros líderes.

A pesquisa será desenvolvida por meio de consultas à doutrina existente versando sobre Administração Judiciária, textos de publicações e da rede mundial de computadores (Internet). O trabalho será também construído por meio de pesquisa na Literatura Moderna que versa acerca da liderança e que foi moldada substancialmente tendo como modelos os empreendedores da iniciativa privada, e não juízes. Portanto, haverá a necessidade de uma adaptação direcionada à Magistratura. De igual modo esta pesquisa não olvidará da experiência prática dos resultados existentes em unidades jurisdicionais do Rio Grande do Sul e em outros Estados Brasileiros, os quais já utilizam técnicas de gestão hodiernas como forma de otimizar a prestação jurisdicional.





## CAPÍTULO I - O JUIZ ADMINISTRADOR

### 1.1 O modelo ultrapassado do juiz

É cediço que o ingresso no Poder Judiciário se dá mediante concurso público de provas e títulos. O novo juiz, investido no cargo, será inicialmente classificado em uma Comarca que poderá ter uma ou mais Varas, constituindo-se uma unidade jurisdicional. No Rio Grande do Sul (art. 4º, da Lei n.º 7.356/80) a carreira do magistrado da Justiça Estadual começa na entrância inicial, depois é promovido à entrância intermediária, alcançando, também por promoção, a entrância final, esta localizada unicamente na Comarca da Capital Porto Alegre. Por fim, poderá ele galgar o último degrau da carreira na Magistratura Estadual, ou seja, ser promovido ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, passando à segunda instância da Justiça Estadual Gaúcha. Com efeito, a Justiça Estadual do Rio Grande do Sul está dividida em duas instâncias ou graus. No primeiro grau ou na primeira instância estão todas as Comarcas do Estado, divididas em entrâncias como antes frisado. No segundo grau ou na segunda instância está o Tribunal de Justiça, dividido em Câmaras e Grupos.

Portanto, o magistrado da primeira instância, quando não estiver respondendo por algum cargo administrativo que o afaste da jurisdição, o que apenas ocorrerá quando Diretor do Foro Central de Porto Alegre, estará classificado em uma unidade jurisdicional. Na segunda instância ele estará classificado em uma das Câmaras que compõem o Tribunal de Justiça, e juntamente com outros três magistrados responderá também por uma unidade jurisdicional.

Em qualquer dessas unidades judiciais, o magistrado terá uma equipe de serventuários da justiça sob sua autoridade. A sua jurisdição, por óbvio, não será ilimitada, mas restrita às regras de competência fixadas na legislação. De sorte que ele estará incumbido de dar andamento às demandas ajuizadas perante sua respectiva unidade jurisdicional - quer despachando processos, quer sentenciando.

Dentro dessa perspectiva, a maioria dos juizes da primeira instância acostumou-se com a idéia de que sua atribuição consistia apenas em

despachar, presidir audiências e julgar os processos afetos à sua Comarca ou Vara.

A administração judiciária sempre foi tratada com certa reserva e discrição na Magistratura. Aliás, essa a característica principal do velho paradigma do juiz, que não assumia sua face de gestor, atividade-meio da prestação jurisdicional. O perfil desse magistrado era de alguém que não interagira com a comunidade em que estava inserido. Mantinha uma relação de total distanciamento dos servidores que integravam o seu cartório, os quais mantinham verdadeiro sentimento de medo de sua figura. Esse modelo ultrapassado relegava totalmente seu viés de gestor. A única preocupação era com a correção dos despachos que proferia nos processos, com a técnica das sentenças que prolatava e com o cuidado que tinha de manter na condução de suas audiências.

A organização cartorária era delegada ao escrivão ou chefe de secretaria. O juiz se limitava apenas a cobrar com rigor os erros por aqueles praticados, relacionados com a atividade jurisdicional. Não realizava reuniões com seus servidores, não media seus processos de trabalho, deixava de planejar estrategicamente sua unidade jurisdicional, não buscava a qualidade de vida no ambiente de trabalho, enfim, como frisado, não praticava atos de administração no exercício de sua atividade.

Aliado a isso esse juiz não interagira com a sociedade na qual estava inserido, ele se omitia de todas as formas. Esse modelo de magistrado era avesso à imprensa, negava-se inclusive a dar entrevistas às rádios locais das pequenas cidades do interior, interessadas em apresentar o seu julgador aos seus ouvintes. E desse modo fechava um importante canal de comunicação com a sociedade.

Sálvio de Figueiredo Teixeira é preciso na análise dessa relação Judiciário e Imprensa

Não menos certo também é que, além da estrutura pesada, conservadora e hermética do Judiciário, nós magistrados, não raras vezes, contribuimos para o distanciamento em relação à Imprensa, quer por timidez excessiva, quer por prepotência ou despreparo, quer até mesmo pela retórica gongórica da linguagem judiciária, de que são exemplos expressões como: ‘inacolhe-se a exordial ab ovo’; desatende-se o

reclamo irresignatório'; 'a irresignação lhe resultou inexitosa'; 'um quadro adstrito ao gizamento modular destinado a esse colendo areópago' etc. (TEIXEIRA, 1999, p. 188-9).

Surgiu daí a figura do juiz “encastelado no seu gabinete”, que só “falava nos autos”, que não conversava com as partes, com a imprensa e, às vezes, sequer com os advogados, tudo para manter um distanciamento encarado como pressuposto de sua imparcialidade. A respeito do distanciamento do juiz do povo vale à pena reproduzir a visão de Abreu Dallari

Um dado importante quanto ao relacionamento com o povo e à percepção de seus valores culturais é o distanciamento maior dos juízes na medida em que evoluem na carreira judicial. Com efeito, os juízes de primeira instância, em início de carreira, trabalhando em pequenas cidades, são geralmente tratados como pessoas especialmente importantes na comunidade, mas ainda assim conseguem perceber com relativa facilidade as características do povo. É bem verdade que para muitos começa aí o processo de distanciamento, pela convicção de que são tratados com especial consideração porque são pessoas superiores. Mas a possibilidade de manter proximidade com o povo sempre existe. Já nas grandes cidades ocorre uma espécie de despersonalização. O juiz é uma instituição que sufoca a pessoa, e os interessados num processo são apenas ‘partes’, cujas características humanas praticamente desaparecem, ficando em seu lugar uma noção técnica. Para muitos juízes, a convivência com as partes deve ser evitada, porque pode criar uma intimidade incompatível com a dignidade do cargo de juiz, mas, além disso, o relacionamento amistoso com as partes é visto sempre como coisa perigosa, que precisa ser cuidadosamente recusada. (DALLARI, 2002, p. 149).

Esse conjunto de características forma o paradigma ultrapassado do juiz, que evidentemente sempre teve exceções, e que se contrapõe totalmente ao novo modelo do juiz gestor moderno. E está em curso de modo bem perceptível a transição entre esses dois modelos já há algum tempo.

## **1.2 O surgimento do novo modelo nos diversos segmentos do Poder Judiciário Brasileiro**

O novo paradigma em que o juiz assume sua condição de gestor e se apresenta à comunidade está se tornando uma realidade. É certo que como toda

a mudança esta se dá de forma gradual, mas evidentemente de modo irreversível.

Dalmo de Abreu Dallari já advertia para essa necessidade

Para que o Poder Judiciário cumpra seu papel institucional, contribuindo para a harmonização rápida e justa dos conflitos individuais e sociais sobre direitos, impõe-se a reforma e modernização de equipamento e métodos. É imprescindível que sejam eliminadas práticas burocráticas antigas, só mantidas pela força da inércia, racionalizando-se os procedimentos e simplificando-se o que for possível simplificar sem prejuízo da qualidade dos resultados. (DALLARI, 2002, p. 160-1).

Mauro Cappelletti acrescenta

Justamente para remediar o risco de clausura corporativa, particularmente ameaçador numa magistratura de carreira, deve-se adotar, por isso, os instrumentos normativos, organizativos e estruturais que possam tornar a autonomia dos juízes aberta ao corpo social e, assim, às solicitações dos ‘consumidores’ do supremo bem que é a justiça. (CAPPELLETTI, 1989, p. 93).

Essa transição já se verifica inclusive na cúpula do Poder Judiciário. Quando o Ministro Nelson Jobim assumiu a presidência do Supremo Tribunal Federal tratou de encarar com seriedade a questão da administração judiciária, buscando a construção de um novo modelo. Nessa nova concepção tratou-se de enfrentar as mazelas do Judiciário como decorrentes da má gestão.

Aliás, nessa senda José Renato Nallini, em entrevista à jornalista Lilian Matsuura publicada no site jurídico Conjur ([www.conjur.com.br](http://www.conjur.com.br)), em 25/03/2007, referiu que não falta dinheiro ao Judiciário, mas gestão. Isso afastaria o argumento recorrente de que a morosidade do Judiciário se resolveria com mais juízes e servidores.

Nelson Jobim afirma a respeito disso que

Este enfoque nos liberta da mesmice corporativista que enxerga a cada esquina ‘tramas diabólicas’ contra os juízes, não formula autocríticas que conduzam a ações efetivas e limita-se a apresentar, ao debate público, soluções do tipo ‘mais do mesmo’ (mais juízes, mais tribunais, mais computadores, mais prédios etc. etc.). (JOBIM et al., 2005, p. 14).

Nelson Jobim, no exercício da Presidência do Supremo Tribunal Federal, elegeu, dentre outros objetivos fundamentais de sua gestão “institucionalizar um novo modelo organizacional que ponha fim ao puro ‘gerenciamento de rotina’, ao imprevisto e ao insulamento administrativo”. (A Reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005, p. 14).

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) seguiu nessa mesma direção, elaborando para o biênio 2006-2008 seu Plano de Gestão. Da leitura da apresentação desse Plano se depreende claramente a mudança de um paradigma, do aprimoramento da gestão como forma de melhorar a prestação jurisdicional

(...) a plethora de processos submetidos à apreciação desta Casa constitui verdadeiro desafio e está a requerer, para não comprometer a qualidade exigida em seus serviços e julgamentos, concepções modernas de gestão, a construção de novos paradigmas, a agregação de valores, a adoção de medidas que privilegiem a simplicidade e a racionalidade operacional, e, principalmente, o engajamento de todos, Ministros e servidores. Com vistas a orientar a gestão, erigiu-se para o biênio 2006-2008 este Plano, que promove o alinhamento estratégico de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, tendo como referenciais a missão, os cenários externo e interno, os valores institucionais e a visão de futuro.

No âmbito dos tribunais estaduais essa mudança de consciência também se revela de modo nítido. Um dos exemplos é o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ) que firmou convênio com a Fundação Getúlio Vargas em 13 de setembro de 2001, visando implantar verdadeira reforma administrativa com o estabelecimento de um planejamento estratégico, evidenciando um novo modelo de gestão.

Os professores integrantes da Comissão de Coordenação desse acordo, Armando S. M. da Cunha e Paulo Roberto Motta explicam que

Juntaram-se assim, de um lado, a clara determinação do TJERJ para promover a transformação administrativa indispensável à sustentação da independência, da competência e da eficiência da Justiça Estadual e, de outro, a experiência e a excelência da FGV, respaldada em mais de 60 anos de contribuição à modernização do Estado e da administração pública no país. (JOBIM et al., 2005, p. 09).

Na preocupação com a administração judiciária o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS) já havia dado um passo importante quando, pioneiramente no âmbito do Poder Judiciário Brasileiro, adotou a gestão pela qualidade, tendo sido aprovado o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário pelo Órgão Especial do TJRS, em 27/03/1995. Colhe-se do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ) que

No Brasil, muitos setores, em busca da eficiência e da eficácia, vêm, na filosofia e na metodologia da Qualidade, uma forma de alcançá-las. Em nosso Estado, somam-se, cada vez mais, grandes e tradicionais empresas, bem como instituições públicas empenhadas na busca da satisfação total dos seus clientes. Essa tendência mundial, solidificada por resultados positivos, inspirou e encorajou o Poder Judiciário a assumir o desafio de adotar a Gestão pela Qualidade na tentativa de derrotar seus aspectos críticos e servir melhor a sociedade.

O PGQJ ensejou o surgimento de uma nova visão aos magistrados Gaúchos. Isso em razão de a metodologia da Qualidade despertar esse perfil de administrador no juiz. A partir de então os juízes, em suas respectivas Comarcas que optaram pela adesão ao PGQJ, passaram a exercer esse papel de gestores, a ponto de terem inclusive trabalhos selecionados para apresentação em Mostras Nacionais de Trabalhos da Qualidade do Judiciário, difundindo-se a troca de experiências administrativas entre juízes.

Outra iniciativa inédita que bem demonstra a valorização da gestão junto à Magistratura Gaúcha foi a criação da Comissão de Inovação e Efetividade da Jurisdição de 1º Grau no âmbito da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ) do TJRS. A criação dessa comissão foi proposta por dois Juizes-Corregedores que, à época, cursavam o Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário da Fundação Getúlio Vargas, Carlos Eduardo Richinitti e Ricardo Pippi Schmidt. Ricardo Pippi Schmidt, em entrevista concedida à Revista Multijuris - Primeiro Grau em Ação, uma publicação da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, na edição n.º 2, de dezembro de 2006, p. 04, explicou que

A Comissão de Inovação e Efetividade da Jurisdição de 1º Grau foi criada pela CGJ com o objetivo de viabilizar o compartilhamento da administração do primeiro grau com os juízes, institucionalizando uma

espécie de co-gestão. Foram convidados magistrados que integram cada uma das 10 regiões em que administrativamente se divide o Estado, com perfil inovador e/ou experiência gerencial. A tarefa da Comissão é reunir, debater, estimular a prática de medidas inovadoras e de reconhecido resultado prático adotadas por magistrados em suas comarcas ou varas, quer no tocante à administração cartorária, quer quanto à gestão jurisdicional, inclusive propondo, se for o caso, a sua institucionalização.

Convém também referir os dois Cursos de Aperfeiçoamento de Magistrados, realizados pela Corregedoria-Geral da Justiça do Rio Grande do Sul em parceria com a Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (Ajuris), com a participação dos Juizes Diretores de Foro do Estado, versando sobre o tema administração judiciária, nos anos 2005 e 2006.

Na esfera associativa do Judiciário essa consciência também tomou corpo. A Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) organizou entre 05 e 07 de setembro de 2007, em São Luís-MA, o III Encontro Nacional de Juizes Estaduais versando sobre o tema “Soluções no Âmbito da Administração Judiciária: Gestão, Eficiência e Qualidade”. O evento objetivou a troca de experiências bem sucedidas de gestão entre os diversos tribunais da Justiça Estadual Brasileira. Precedeu a esse evento um seminário que selecionou tais práticas cuja comissão técnica era composta por representantes da própria AMB, da Escola Nacional da Magistratura (ENM), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e do Colégio de Presidentes de Tribunais.

As práticas de gestão judiciária apresentadas nesse evento foram compiladas em uma publicação da própria AMB denominada Guia das Melhores Práticas na Gestão Judiciária.

Na apresentação dessa publicação, Rodrigo Collaço, então Presidente da AMB, assinalou que

Melhorar a qualidade da prestação jurisdicional, com a disseminação de boas práticas de gestão judiciária que estão sendo desenvolvidas pelos Tribunais de Justiça brasileiros. Este é o objetivo primordial desta publicação, originada a partir de um seminário promovido pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) em julho, em Brasília. A AMB acredita que este Guia das Melhores Práticas na Gestão Judiciária -



assim como foi o seminário que o originou - é um instrumento único e fundamental para oportunizar a troca de boas experiências, contribuindo de forma decisiva para o aperfeiçoamento da administração judiciária no Brasil.

Outro exemplo dessa mudança cultural do juiz Brasileiro é a criação de uma linha de pesquisa sobre administração judiciária junto ao Centro de Pesquisa Judiciário, Justiça e Sociedade, vinculado à Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juízes do Rio Grande Sul (Ajuris). O Centro é um Departamento de Pesquisa que se voltará para temas relevantes à Magistratura, tendo sob sua coordenação geral o Ministro aposentado do Superior Tribunal de Justiça Ruy Rosado de Aguiar Júnior.

O Juiz de Direito Ricardo Pippi Schmidt é o coordenador da linha de pesquisa sobre administração judiciária, conseguindo reunir um grupo de dez a quinze magistrados da primeira instância que sistematicamente se reúne nas dependências da Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul. Esse grupo iniciou um estudo voltado à implantação de um Planejamento Estratégico para Justiça Estadual Gaúcha, iniciado pela elaboração de uma pesquisa direcionada a todos os magistrados, objetivando extrair suas prioridades.

Esse novo modelo de juiz gestor também se revelou pela adoção de técnicas de gestão por Magistrados das entrâncias inicial, intermediária e final. Aliás, no Rio Grande do Sul, algumas delas receberam destaque nacional. Isso revela que parcela considerável da base da Magistratura Gaúcha conscientizou-se da importância da gestão à prestação jurisdicional.

Exemplificando com três experiências da Justiça Estadual Gaúcha, cada uma de uma entrância diferente, é possível citar os trabalhos realizados nas Comarcas de Casca (entrância inicial), de Santa Maria (entrância intermediária) e junto a uma das Turmas Recursais dos Juizados Especiais Cíveis (entrância final).

A Comarca de Casca elaborou um Plano de Gestão compartilhado, ou seja, construído por toda a equipe, servidores e Magistrado, rompendo com um paradigma ao viabilizar aos serventuários da justiça a oportunidade de participar do planejamento daquela unidade jurisdicional. Houve a definição da missão e da visão de futuro da Comarca, alinhados ao Plano de Gestão pela Qualidade do

Judiciário, assim como criados quatro objetivos estratégicos, cada qual com indicadores e metas. Esse trabalho consta no Guia das Melhores Práticas na Gestão Judiciária elaborado pela AMB e foi selecionado e apresentado na VII Mostra Nacional dos Trabalhos da Qualidade do Judiciário, ocorrida entre 30 de agosto e 01 de setembro de 2006, junto ao Tribunal de Justiça de Sergipe.

Outra experiência de gestão bem-sucedida que consta na publicação da AMB surgiu na Comarca de entrância intermediária de Santa Maria. O Plano de Gestão da Comarca de Santa Maria surgiu da necessidade de mudança da sua matriz gerencial, visando à melhoria da prestação jurisdicional e da imagem do Judiciário. Os Juízes Vanderlei Deolindo e Eliane Garcia Nogueira, idealizadores desse Plano, explicam no Guia das Melhores Práticas na Gestão Judiciária que

O plano de gestão desenvolvido pela Comarca de Santa Maria foi elaborado conforme as normas do Plano Nacional de Excelência no Serviço Público, editado pelo Ministério do Planejamento, e firmado em estudos de especialistas ligados a faculdades de Administração, com especialização na área de gestão pública. A Comarca conta, ainda, com a assessoria de dois professores do corpo docente da Universidade Federal de Santa Maria. Estes profissionais contribuem na eleição das ações a serem implementadas para enfrentar os problemas identificados nas análises feitas à luz dos critérios do referido Plano. O plano de gestão da Comarca foi dividido em quatro áreas: Melhoria e Padronização; Pessoal e Qualidade de Vida; Informática; e Institucional. Cada uma destas áreas tem sob sua responsabilidade e execução de ações específicas. Cabe à área institucional, por exemplo, a elaboração do planejamento estratégico da Comarca. A área de informática, por sua vez, tem entre suas atribuições o treinamento dos servidores no manejo das ferramentas disponibilizadas pelo sistema operacional utilizado nas varas e no Juizado Especial Cível que compõem a Comarca.

Na entrância final, a 2ª Relatoria da 1ª Turma Recursal dos Juizados Especiais Cíveis, sob a direção do Juiz de Direito Ricardo Torres Hermann, instituiu a “Implantação do Gerenciamento da Rotina de Tramitação dos Recursos no Gabinete”, reduzindo em três (03) meses o tempo de julgamento dos processos distribuídos à unidade jurisdicional. Para tanto foi elaborado um Procedimento Operacional Padrão (POP) que orienta todos os integrantes da equipe nas suas atividades diárias (Secretário do Juiz, Assessor e Estagiários). Esse trabalho foi

selecionado juntamente com outras quinze (15) experiências dentre oitenta e quatro (84) inscritas em todo Brasil para ser apresentado na VIII Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário, ocorrida entre 5 e 7 de novembro de 2007, no auditório do Superior Tribunal de Justiça, em Brasília.

Convém destacar que a necessidade de suprir essa lacuna na formação do Magistrado levou a Faculdade de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas a criar o Programa de Capacitação em Poder Judiciário, que apresenta três modelos de cursos de pós-graduação com diferentes cargas horárias.

Colhe-se da apresentação desse Programa no site da Fundação Getúlio Vargas na internet ([www.direitorio.fgv.br](http://www.direitorio.fgv.br)) que

O Programa de Capacitação em Poder Judiciário tem como objetivo capacitar magistrados, executivos do Poder Judiciário e profissionais do Direito como agentes pró-ativos da modernização jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário. O programa tem orientação multidisciplinar, abrangendo conhecimentos das áreas de Direito, Administração, Economia e Ciências Sociais, incluindo disciplinas eletivas escolhidas pelo Tribunal em questão. O programa visa promover formação profissional adequada de forma que os profissionais contribuam com a reforma do Poder Judiciário e que possam dar continuidade à administração de suas atividades, através de decisões democráticas, com legitimidade política e social e com eficiência operacional da administração da justiça, ampliando o acesso dos cidadãos ao Poder Judiciário. O curso é ministrado integralmente nos Tribunais interessados. Os materiais utilizados dão ênfase em estudos de casos e de jurisprudência, pesquisas empíricas e avaliação de experiências. Além disso, o curso conta ainda com um material interdisciplinar, onde os alunos estarão em contato também com materiais de Administração, Economia e Ciências Sociais, proporcionando dessa maneira uma visão mais ampla do Direito sob uma visão sócio-econômica.

Enfim, a relevância da gestão como atividade meio da prestação jurisdicional se afigura bem delineada em todos os âmbitos do Poder Judiciário.

### 1.3 O novo modelo - juiz administrador

O modelo moderno do magistrado Brasileiro é o do juiz administrador, que não se limita às suas atribuições jurisdicionais, mas exerce seu papel de gestor de

sua unidade jurisdicional. Esse perfil de juiz não olvida que possui uma equipe de servidores que, juntamente com ele, formam à sua unidade jurisdicional. E que é fundamental que essa equipe seja eficientemente administrada.

Sidnei Agostinho Beneti há muito tempo adverte nessa direção, asseverando que

O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção é imprescindível mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo - que implica orientação ao cartório. O maior absurdo derivado desse nocivo ponto de vista dicotômico é a alegação que às vezes alguns juízes manifestam, atribuindo a culpa pelo atraso dos serviços judiciários ao cartório que também está sob sua superior orientação e fiscalização. Como um gerente, o juiz tem seus instrumentos, assim como um fabricante os seus recursos. São o pessoal do cartório, as máquinas de que dispõe, os impressos. É o lugar em que se trabalha; são os carimbos, as cadeiras, o espaço da sala de audiências e de seu gabinete; são a própria caneta, a máquina de escrever, o fluxo de organização do serviço e algumas coisas imateriais. O juiz é como o empresário, para o qual tudo vale para atingir a maior produção. Valem a disposição para o trabalho, a dedicação por longo horário, o bom-nome, a seriedade de comportamento no ramo de atividade e a imagem de organização oferecida a quem procura os serviços. Tudo para o juiz é instrumento de sua jurisdição, tudo auxilia a terminar os processos, da mesma forma que, para o industrial ou o comerciante, tudo o que tem na fábrica ou loja é instrumento de sua atividade industrial ou comercial. (BENETI, 1997, p. 12).

Na mesma direção, José Renato Nalini, refletindo sobre as novas posturas do juiz Brasileiro sugere que

À procura de trilhas novas a serem percorridas, pode-se examinar como foi que a empresa privada conseguiu subsistir no capitalismo selvagem que demoliu as verdades estabelecidas e só permitiu a sobrevivência dos mais capazes. O Judiciário não é empresa. Mas grande parte de sua atividade-meio é análoga à de um conglomerado empresarial. Com alguma cautela e guardadas as diferenças ontológicas entre as atuações, não é possível ao juiz servir-se de regras da iniciativa privada para melhorar uma prestação pública? (NALINI, 2006, p. 168).

Nesse novo modelo, como assinalou Vladimir Passos de Freitas, um dos fundadores do Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (Ibrajus), em artigo denominado “A eficiência na administração da justiça”, veiculado no site do Ibrajus na Internet ([www.ibrajus.org.br](http://www.ibrajus.org.br)), em 28/12/2006, o juiz

Enxerga, além da visão tradicional (p. ex., mais Varas, mais funcionários), a existência de métodos que possibilitem melhor rendimento dos trabalhos. Busca nos modernos conceitos de administração, nos estudos específicos, nas iniciativas de outros países e na experiência das empresas, subsídios para alterar, para melhor, o rumo das coisas.

De modo que aquela visão conservadora de que cumpre ao Juiz apenas exercer suas funções jurisdicionais propriamente ditas se mostra um equívoco. É que o juiz, ao longo de toda a sua carreira, efetivamente exercerá micro gestões. Desde o momento em que for classificado na sua primeira unidade jurisdicional ele assumirá também esse papel de administrador. A sua atuação não se limita à prestação jurisdicional. É certo que ele também exercerá, concomitantemente, funções administrativas próprias, quando assumir a Direção do Foro. Nas Comarcas providas de duas ou mais varas, nos termos do art. 18 da Consolidação Normativa Judicial da Corregedoria-Geral da Justiça do Rio Grande do Sul, o Conselho da Magistratura designará o magistrado que exercerá a Direção do Foro. Nas Comarcas de entrância inicial que possuam apenas uma vara, o juiz titular exercerá também a Direção do Foro. Mas o certo é que todo o juiz sempre terá funções administrativas, que servirão de base para a efetividade da prestação jurisdicional de sua Comarca ou Vara.

Nesse rumo Newton Meyer Fleury assinala que

(...) a prestação jurisdicional, que constitui a essência da atividade do Judiciário, deve estar fundamentada no conhecimento explícito dos aspectos essenciais relacionados à prestação jurisdicional, e em um processo dotado de eficiência e de transparência nas relações com a sociedade. Tais preocupações estão em linha com as proposições fundamentais de Osborne e Gaebler e demais autores ligados à adoção de novos caminhos para a gestão na administração pública: atividade orientada por missões explicitamente definidas, efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços, e envolvimento da sociedade e dos

quadros internos na formulação e implementação de uma visão de futuro. (JOBIM et al., 2005, p. 32).

Muito embora o juiz ao assumir a jurisdição de uma unidade jurisdicional já se depare com uma estrutura organizada, com o serviço distribuído entre os servidores, ele terá que se debruçar sobre isso. Até porque é essa estrutura que deverá estar moldada às suas determinações.

Destarte, o magistrado terá que conhecer cada servidor que está sob o seu comando e saber o que cada um faz. Em que pese à chefia do cartório estar afeta ao escrivão, este está sob a supervisão e direção do magistrado, consoante se infere do art. 106, do Código de Organização Judiciária do Rio Grande do Sul (Lei n.º 7.356/80). Ao juiz, então, em última análise, caberá a gestão de sua serventia. No exercício do seu papel de juiz administrador ele realizará reuniões periódicas com os serventuários, encontrando a melhor forma de distribuição dos serviços cartorários, com vista ao melhor rendimento. Sabedor das carências de pessoal buscará soluções alternativas, na medida em que não está sob seu poder a criação e provimento de cargos.

Ademais, em qualquer grupo de pessoas sempre existirão problemas de relacionamento. De sorte que o juiz também mediará essas questões internas, zelando pelo bom ambiente no trabalho. A gestão de pessoas é tarefa que indiscutivelmente envolverá o magistrado que tiver interesse em manter o controle sobre sua equipe. Atualmente, diante da carência de servidores é comum a utilização de estagiários para o suprimento dessa mão-de-obra. Ao juiz administrador caberá a seleção, acompanhamento e orientação desses estagiários.

A solução dos diversos problemas envolvendo o material disponível à serventia também caberá ao juiz, bem como a constante preocupação com a estrutura física de trabalho. Mesmo que não dependa do juiz a ampliação do espaço físico da serventia e a substituição do mobiliário, por ser ele quem está à frente da serventia é quem deverá estar sempre atento à necessidade de solicitações e à insistência junto ao órgão com essa atribuição em obter que elas sejam atendidas.

Nesse viés de administrador do juiz não se pode olvidar igualmente da gestão do processo. O magistrado cômico de sua responsabilidade na busca de uma prestação jurisdicional célere e de qualidade tem que saber gerir também sua atividade principal. Isso impõe a ele dominar certas técnicas de gestão, calcando-a com base em dados e fatos.

Não é da cultura do juiz Brasileiro medir seus processos de trabalho. Em regra ele desconhece o tempo de duração das ações que julga, o mesmo ocorrendo com os intervalos de duração entre as fases do processo judicial, considerando o início da ação judicial até o seu julgamento. Nisso reside à necessidade de o magistrado conhecer técnicas que lhe possibilitem administrar também os processos judiciais, visando à almejada celeridade da prestação jurisdicional.

Ademais, o novo modelo de juiz não abdica da imagem da instituição que representa e da importância social que decorre do cargo que ocupa. Por isso, ao contrário do paradigma ultrapassado, esse juiz se integra à comunidade em que está inserido. O magistrado moderno realiza diversas atividades extrajudiciais, como por exemplo, palestras em escolas, abertura do Foro para estudantes, realização de Júris simulados, trabalhos de recuperação de apenados do sistema penal ou com adolescentes autores de ato infracional, dentre outras. Ele recebe partes e advogados em seu gabinete sem o menor receio, cultiva amigos na sua cidade sem perder o respeito dos jurisdicionados, veste-se de modo mais informal sem perder sua autoridade e comporta-se como um cidadão qualquer que, inobstante exerça um papel relevante na sociedade, não é superior a qualquer outro profissional.

O juiz administrador do Século XXI não tem qualquer dificuldade de comunicação com a imprensa. Ele escreve artigos para jornais, participa de programas na televisão, às vezes tem programa semanal em rádios locais e, inclusive, participa de “chats” na Internet de forma interativa com a população. Isso porque ele tem a consciência que essa postura lhe confere legitimidade, denota transparência do Judiciário, esclarece a população a respeito de um Poder que sempre se portou de forma hermética e fortalece uma imagem positiva do Judiciário.

Destarte, a realidade atual é a do juiz gestor.

Marcos Mairton da Silva pondera que

É da característica do Poder Judiciário Brasileiro que os juízes cumulem atividades jurisdicionais com atividades administrativas. O juiz não é apenas responsável pelo julgamento dos casos que lhe são confiados, mas também pela gestão dos recursos humanos e materiais que utiliza para esse fim. Se assume a função de Diretor do Foro, as atividades administrativas aumentam consideravelmente, enquanto as jurisdicionais não diminuem, já que o juiz não se afasta de suas funções para tal finalidade (...) Cabe ao juiz, portanto, conciliar essas atividades, organizando o seu próprio tempo, delegando tarefas e responsabilidades e incentivando a iniciativa e a criatividade dos servidores na condução dos processos de trabalho. (SILVA, [www.lbrajus.com.br](http://www.lbrajus.com.br), 2007).

Não há negar que o sucesso dessa tarefa gerencial do juiz terá direta relação com a qualidade de sua prestação jurisdicional. O juiz não pode mais deixar de exercer a gestão de sua unidade jurisdicional, porquanto é uma tarefa do seu dia-a-dia. Assim, negligenciá-la importará em omissão à sua própria condição de magistrado. O juiz é também um administrador (atividade-meio), malgrado sua missão precípua seja a prestação jurisdicional.

Acerca do tema Cláudio Luis Martinewski defende que

(...) a jurisdição e a administração são apenas dimensões da mesma realidade, uma não existindo sem a outra, o que avulta a necessidade crescente de que haja um maior e mais efetivo incremento do conhecimento da ciência da Administração em relação a todos os sujeitos participantes da rede de relações internas do Poder Judiciário e que isso se traduza em resultados concretos na vida dos jurisdicionados e, em última análise, em uma evolução no atendimento dos legítimos interesses da cidadania. (Revista Multijuris n.º 01, 2006, p. 99).

Trata-se da construção de um novo modelo de atuação do juiz moderno para fazer frente à verdadeira crise instalada no Poder Judiciário, decorrente de uma demanda que cresce em ritmo acelerado. Somente o correto manejo de técnicas de gestão viabilizará ao magistrado condições de prestar uma jurisdição eficiente, livre do chamado “re-trabalho”, de desperdícios e que efetivamente contribua a uma melhor imagem do Poder Judiciário na sociedade.



## Como acentua Vicente de Paula Ataíde Júnior

(...) o novo juiz não é um ser que pensa apenas o processo a ele submetido. Não se pode concebê-lo trancado em seu gabinete, enquanto o mundo lá fora gira em seu redor. O exercício da jurisdição também implica em administração judiciária. Cada juiz, mesmo sem função administrativa, deve ter compromisso com a racionalização dos serviços judiciários, com o atendimento ao público e aos advogados, com o estreitamento comunicativo com os demais órgãos públicos, entidades de classe e com outras esferas da sociedade civil organizada. Sem comprometer sua imparcialidade, o novo juiz não receia emitir sua opinião para a construção de uma sociedade mais democrática. Não se alija da sua responsabilidade social. É, portanto, um sujeito participativo, o que impede o isolamento do judiciário. (JÚNIOR, 2006, p. 74).

Não se pode olvidar, por derradeiro, dos dez mandamentos do juiz administrador elaborados por Vladimir Passos de Freitas

### Os dez mandamentos do juiz administrador

1. O juiz nas funções de administrador, como Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Coordenador de Juizados Especiais, Diretor de Escola de Magistrados, Diretor do Foro ou Fórum, ou administrando a sua Vara, deve saber que a liderança moderna se exerce com base na habilidade de conquistar as pessoas e não mais em razão do cargo, perdendo a hierarquia seu caráter vertical para assumir uma posição mais de conquista do que de mando.

2. Ao administrar, cumpre-lhe deixar a toga de lado devendo: a) obrigação à lei e não à jurisprudência; b) inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; c) adaptar-se aos recursos tecnológicos; d) decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; e) manter o bom e corrigir o ruim; f) delegar, se tiver confiança; g) atender a imprensa; h) lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.

3. No âmbito externo, deve prestigiar as atividades da comunidade jurídica e dos órgãos da administração dos três Poderes, participando de solenidades, estabelecendo parcerias em projetos culturais e alianças que possam diminuir os gastos públicos. No âmbito interno, deve visitar periodicamente os setores administrativos, ouvindo os funcionários, demonstrando o seu interesse em conhecer os serviços e atender as necessidades, quando possível.

4. Ter em mente que suas palavras e ações estão sendo observadas por todos e que elas transmitem mensagens explícitas ou implícitas que podem melhorar ou piorar a Justiça. Por isso, devem ser evitadas críticas públicas a outros magistrados de qualquer Justiça ou instância, ou a autoridades de outros Poderes, atitudes estas que nada constroem e que podem resultar em respostas públicas de igual ou maior intensidade.

5. Manter a vaidade encarcerada dentro dos limites do tolerável, evitando a busca de homenagens, medalhas, retratos em jornais institucionais, vinganças contra os que presumidamente não lhe deram tratamento adequado, longos discursos enaltecendo a si próprio ou o afago dos bajuladores, ciente de que estes desaparecerão no dia seguinte ao da posse de seu sucessor.

6. O Presidente - e os demais administradores, no que compatível - deve manter um ambiente de cordialidade com os colegas do Tribunal, ouvindo-os nas reivindicações, explicando-lhes quando negá-las e não estimulando os conflitos. Com os juízes de primeiro grau, lembrar que o respeito será conquistado pelo exemplo e não pelo cargo, que eles pertencem a gerações diferentes, que devem ser estimulados na criatividade, apoiados nos momentos difíceis e tratados sem favorecimento. Nas infrações administrativas praticadas por magistrados, cumprir o dever de apurar, com firmeza, coragem e lealdade.

7. No relacionamento com o Ministério Público e a OAB, deve atender às reivindicações que aprimorem a Justiça, não criar empecilhos burocráticos que dificultem as atividades desses profissionais (p. ex. na retirada de processos) e, quando não atender a um pedido, explicar os motivos de maneira profissional evitando torná-lo um caso pessoal.

8. No relacionamento com os sindicatos, manter um diálogo respeitoso, baseado na transparência administrativa. Quanto aos servidores, motivá-los, promover cursos de capacitação, divulgar as suas boas iniciativas, promover concursos sobre exemplos de vida, envolvê-los na prática da responsabilidade social e da gestão ambiental. Com relação aos trabalhadores indiretos (terceirizados), promover, dentro do possível, sua inclusão social.

9. Nos requerimentos administrativos, quando negar uma pretensão, seja de magistrados ou de servidores, fazê-lo de forma clara e fundamentada, não cedendo à tentação de concedê-la para alcançar popularidade, pois sempre haverá reflexos em relação a terceiros e novos problemas.

10. Ter presente que administrar significa assumir uma escolha e um risco e que aquele que nada arrisca passará o tempo do seu mandato em atividades rotineiras, limitando-se ao fim por colocar um retrato na

galeria de fotografias, passando à história sem ter dado qualquer contribuição à sociedade, ao Poder Judiciário, ao Brasil. (FREITAS, 2006, p. 275-6).

Disso tudo resulta a convicção de que o magistrado que pretenda uma prestação jurisdicional de qualidade, acessível, e o mais próxima possível dos anseios da sociedade brasileira, não poderá abdicar de administrar sua unidade judicial.

## CAPÍTULO II - A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL COMO TRABALHO DE EQUIPE

### 2.1 A lentidão do sistema judicial

A prestação jurisdicional é a atividade principal exercida pelo Poder Judiciário como função do Estado, responsável pela pacificação dos conflitos sociais. A principal crítica direcionada ao Judiciário, e não somente ao Brasileiro, relaciona-se à lentidão com a qual exerce sua função.

É compreensível essa irresignação popular na medida em que o avanço tecnológico evidenciou à sociedade soluções instantâneas em diversos segmentos, como operações bancárias, acesso à informação via Internet, comunicações etc. Entretanto, a prestação jurisdicional, a par desse avanço da era digital, não soube ainda aproveitá-lo eficazmente na sua atividade fim.

É verdade que inovações ocorreram, como a criação dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, informatização dos Tribunais, publicações de atos oficiais pela Internet, dentre outras. Todavia, não o suficiente para aplacar esse sentimento que se percebe nitidamente no contato pessoal com o povo e por intermédio da mídia.

Acerca do tema José Renato Nalini observa que

A solução judicial dos conflitos é exageradamente lenta. Bem por isso, a morosidade é o mais universal de todos os problemas do Judiciário. A chamada Reforma do Judiciário da Emenda Constitucional 45/2004 teve em vista adequar o serviço público encarregado de solucionar as controvérsias ao ritmo da sociedade brasileira. Aliás, a única mácula consensual em relação à Justiça é a morosidade. Nada obstante a alteração do texto constitucional e as várias leis processuais dela derivadas, a Justiça ainda continua lenta. (NALINI, 2006, p. 139).

Diante dessa crise que se agrava em ritmo constante, o juiz eticamente comprometido com uma prestação jurisdicional de qualidade, que congregue efetividade com celeridade, encontra-se a cada dia em situação de maior desconforto. Ele sofre com essa realidade na mesma medida em que sofre a parte que não encontra no Judiciário uma resposta célere que procurara. Não no sentido

do mérito do pedido por ela formulado, mas na ausência de efetividade da tutela jurisdicional.

No entanto, esse desconforto não pode ser retratado pela inércia, mas, sim, com uma postura de inconformismo que busca soluções no âmbito de sua unidade jurisdicional. O juiz moderno antes retratado tem plenas condições de ser esse agente de mudanças.

Aliás, as modificações de paradigmas sempre partiram da base da Magistratura. Até porque sempre será preciso experimentar - e somente a partir dessas experimentações exitosas - é que essas novas práticas poderão ser institucionalizadas. Foi assim, por exemplo, com os Juizados Especiais Cíveis, que surgiram no início da década de oitenta como uma iniciativa de Juizes de uma Comarca do interior do Rio Grande do Sul, e que em 1995 tornou-se uma realidade por meio da Lei n.º 9.099/95.

Nesse sentido Nalini assevera que

(...) o juiz, individualmente considerado, é que deverá impregnar-se desse espírito de mudança, procurando implementá-la em sua unidade de trabalho. Não espere ele que a instituição, tradicionalmente infensa a debates ou participação de todos os seus integrantes - juizes e servidores - na gestão administrativa, possa assumir por ele esse desafio. Dependerá de seu esforço pessoal encontrar espaço para outras cogitações, com vistas a reformular o funcionamento do poder. (NALINI, 2006, p. 169).

Na mesma direção Rogério A. Correia Dias

(...) não é possível desprezar a importante contribuição que outra ciência - não ligada diretamente ao Direito - pode oferecer para o diagnóstico das causas e a proposta de remédios aptos ao tratamento do problema da intempetividade da prestação jurisdicional no país, mormente quando ineludivelmente relacionada à defeituosa organização do serviço judiciário: a ciência da Administração. (DIAS, 2004, p. 31).

A gestão eficiente da atividade judiciária apresenta-se como importante instrumento na busca de soluções efetivas de boa parte dos problemas da morosidade da Justiça que dependem da atuação dos magistrados. É a busca dessas alternativas e soluções que aguardam os jurisdicionados, na medida em que sedentos por uma Justiça ágil e efetiva.

## 2.2 A crescente demanda do Judiciário

É inegável, por outro lado, que a dificuldade de uma prestação jurisdicional mais célere esbarra em uma demanda que cresce em ritmo desproporcional à estruturação pessoal e material do Poder Judiciário.

Convém destacar os dados constantes no Relatório do Banco Mundial (Bird) divulgados no seminário Perspectivas para a Justiça Brasileira promovido pelo Supremo Tribunal Federal em 06/12/2007. Esse estudo de mais de duzentas (200) páginas mostra que a carga de trabalho do Juiz Brasileiro está totalmente fora dos padrões internacionais.

Carlos Gregório, analista e pesquisador do Bird, asseverou em reportagem de Hugo Costa à Agência Brasil ([www.agenciabrasil.gov.br](http://www.agenciabrasil.gov.br)) que

Existe um excesso de processos. A sociedade brasileira está encaminhando muitos conflitos que não precisariam ser necessariamente resolvidos pelo Judiciário. Levar todos os conflitos à Justiça é algo perigoso. O Judiciário deveria atender a apenas uma parte da demanda social. (COSTA, 2007).

Colhe-se da pesquisa que tomou por base o ano de 2002, que o ingresso na Justiça Brasileira foi de 1.357 (um mil trezentas e cinquenta e sete) ações para cada Juiz, ao passo que no mesmo período foram propostas 875 (oitocentas e setenta e cinco) demandas para cada Juiz Argentino e 377 (trezentas e setenta e sete) para cada Magistrado Venezuelano.

Todavia, o próprio analista e pesquisador do Bird, Carlos Gregório, aponta que o aumento do número de juízes não seria a melhor alternativa de lidar com essa situação. Ele ponderou que somente mudanças estruturais e o uso correto da estatística poderão colaborar para o enfrentamento racional dessa pesada carga de trabalho do Judiciário Brasileiro.

Destarte, isso implica em alterações no modelo do gerenciamento do Judiciário. Vicente de Paula Ataíde Júnior salienta que

Não obstante, a responsabilidade do Poder Judiciário pela morosidade na entrega da prestação jurisdicional não pode deixar

de ser considerada. Nesse aspecto, torna-se relevante observar que muitos avanços não dependem de reformas legais e constitucionais, mas da implantação de sistemas de gerenciamento judiciário em todos os seus setores de funcionamento. Gerir o judiciário em bases de otimização dos seus serviços é iniciativa das respectivas cúpulas, mas que deve comprometer todas as suas estruturas. Não se trata de transformar o Poder Judiciário em uma grande empresa, mas adotar as experiências positivas que a atividade empresarial pode fornecer para ampliar a qualidade dos serviços prestados pelo Poder. (JÚNIOR, 2006, p. 107).

A demanda judicial cresce em um ritmo muito maior que o da estruturação pessoal e material do Poder Judiciário. As soluções simplistas, ou seja, mais juízes, servidores e equipamentos, não têm o condão de resolver esse desafiador problema sem gestão judiciária.

### **2.3 Prestação Jurisdicional como resultado de um trabalho de equipe**

Ponderando esses elementos analisados, ou seja, a necessidade de o juiz administrador buscar uma prestação jurisdicional mais célere diante de um volume de trabalho crescente, cumpre destacar um aspecto muitas vezes olvidado quando esse tema é discutido, e sobre o qual também recai o objeto dessa pesquisa: a prestação jurisdicional é resultado apenas do trabalho do Juiz? A resposta a essa indagação se entremostra relevante quando se pretende encontrar caminhos para uma prestação jurisdicional mais rápida.

A tendência sempre foi responsabilizar o magistrado de uma determinada unidade jurisdicional pela morosidade. A justificativa mais fácil para aqueles não habituados com a rotina forense sempre apontou para a ineficiência do juiz no exercício da sua atividade fim como a causa da demora da prestação jurisdicional de sua unidade. E a todos os juízes como responsáveis pela morosidade da Justiça. Sem adentrar em todas as causas dessa demora, o certo é que a prestação jurisdicional não decorre apenas da atuação do magistrado.

A prestação jurisdicional, em sua essência, é resultado de um trabalho de equipe. Equipe essa composta pelo juiz e por todos os servidores da sua unidade jurisdicional. Trata-se de uma típica equipe funcional, assim conceituada por Anne

Donnellon: “Um grupo organizado que se reporta a um único chefe e pode ou não ser obrigado a trabalhar em conjunto, para atingir os objetivos do grupo” (DONNELLON, 2006, p. 05).

Em uma unidade jurisdicional as atividades desempenhadas pelo Juiz e pelos servidores de sua serventia estão interligadas como se fossem elos. Em havendo um problema em um desses elos o resultado final será a demora na prestação jurisdicional. Exemplificando, um pedido de alvará judicial em que a parte requer ao Judiciário, autorização para a liberação de um determinado valor retido pode ser apreciado e deferido no dia seguinte ao seu protocolamento. No entanto, se a serventia demorar noventa (90) dias para confeccionar o documento e obter a assinatura do magistrado, a demora estará evidenciada, mesmo em um caso simples e sem litígio como esse.

De nada adianta o juiz, pretendendo resolver rapidamente uma ação, designar para um curto espaço de tempo a audiência que definirá o seu julgamento, ou o seu cartório cumprir com a mesma agilidade as determinações necessárias para a realização do ato. Contudo, se o Oficial de Justiça deixar de intimar (comunicar) a tempo os destinatários do ato aprazado, prejudicará o andamento processual. Assim como desimporta se os servidores são extremamente rápidos no cumprimento das decisões do juiz se este, por sua vez, demorar para analisar os processos que lhe são conclusos.

Esses são apenas alguns exemplos que servem para ilustrar que a prestação jurisdicional é resultado de um trabalho de equipe da respectiva unidade jurisdicional. Em todos eles uma certeza: a de que ao cidadão não importará se a demora foi do juiz ou do servidor. Quando há demora na resposta judicial, o cidadão compreende como ineficiência da Justiça. Para ele o Judiciário não deu a resposta rápida esperada. E a impressão negativa será a mesma, mesmo que o juiz tenha sido extremamente ágil na apreciação do pedido a ele formulado, ou que os servidores assim tenham se portado no cumprimento das suas respectivas atribuições. Daí por que a celeridade da prestação jurisdicional dependerá de ajustes de todos os elos a ela relacionados.



A experiência por mim partilhada jurisdicionando uma unidade da Justiça Estadual Gaúcha corrobora com dados estatísticos essa conclusão. O trabalho foi realizado entre os anos 2000 e 2001 na então 2ª Vara Judicial, hoje 2ª Vara Cível da Comarca de Santiago-RS.

Na época o resíduo de feitos conclusos para despacho e para sentença não mais existia. Em outras palavras, os processos eram despachados no dia ou no máximo em dois dias, e julgados dentro do prazo legal de dez (10) dias. Aparentemente poder-se-ia afirmar se estar diante de uma unidade jurisdicional de excelência.

Entretanto, percebia-se certa insatisfação pontual com a velocidade da prestação jurisdicional, certo ruído levemente perceptível a ouvidos mais atentos, porquanto no interior o respeito ao Judiciário é tanto que praticamente obsta reclamações. Na época o cartório era organizado por uma divisão de trabalho chamada mini-cartórios. Havia um servidor responsável pelo cumprimento das determinações judiciais referentes a processos criminais, outro para processos de família e inventário, outro para execuções cíveis, outro para os feitos da Justiça da Infância e da Juventude e um outro para o restante (diversos).

De modo que se a demora não estava na atuação do juiz, considerando o curto espaço de tempo entre a conclusão dos processos e sua análise, poderia estar no tempo de cumprimento das suas determinações. Para que essa dúvida fosse superada havia a necessidade de uma pesquisa que revelasse, por meio de dados estatísticos, a real situação. Esse trabalho foi elaborado com respaldo na Metodologia da Qualidade, de vez que a referida Comarca havia aderido ao Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Usou-se, para tanto, da ferramenta conhecida por MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas).

Assim, foram pesquisados os tempos para o cumprimento dos despachos e decisões judiciais por cada mini-cartório. Foram pesquisados cem (100) feitos de cada um daqueles mini-cartórios, com os seguintes resultados:

## QUANTIFICAÇÃO DOS EFEITOS DO PROBLEMA 2

### Folha de Verificação

PESQUISA POR AMOSTRAGEM: 2ª Vara Judicial  
(100 processos)

Minicartórios	Tempo para cumprimento dos despachos e decisões
Execução Cível	38 dias
Família	36 dias
Crime	01 dia
Infância e Juventude	04 dias
Diversos	01 dia

Fonte: <<http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/mostra.php>>.

Colheu-se dos resultados quantificados na folha de verificação supra que efetivamente havia um descompasso entre o tempo de cumprimento dos despachos e decisões judiciais em dois mini-cartórios. De modo que se um pedido formulado ao Juízo fosse apreciado em um ou dois dias da data do seu protocolamento, a parte somente receberia a tutela jurisdicional efetiva, seja com deferimento ou não, decorridos mais trinta (36) ou trinta dias (38), em média. Esse resultado comprova que a prestação jurisdicional decorre do trabalho de toda a equipe de determinada unidade jurisdicional. Aquela Vara Judicial somente obteria êxito em relação à morosidade se ajustasse todos os elos da equipe a ponto de um pedido ser analisado em tempo razoável, e o resultado dessa análise (despacho ou decisão judicial), se concretizasse também em um prazo razoável. E isso somente seria alcançado em havendo correta gestão da unidade jurisdicional.

## 2.4 A relação entre a atuação do magistrado e sua equipe

Com efeito, evidencia-se que a prestação jurisdicional de determinada unidade resulta de um trabalho concatenado do magistrado com sua equipe de servidores. Conseqüentemente a celeridade da prestação jurisdicional também estará atrelada à forma como a equipe é gerenciada ou liderada pelo juiz. É certo que existem outras causas que ensejam a morosidade de uma Comarca ou Vara da primeira instância (ações de massa, inúmeras possibilidades recursais, modelo processual formalista etc.), mas inevitavelmente uma boa gestão da equipe alinhada a uma boa administração institucional de determinada esfera do Poder Judiciário Brasileiro poderia obter resultados muito positivos em relação ao problema da morosidade da prestação jurisdicional.

E mesmo inexistindo o mencionado alinhamento, se o juiz administrador não depender de recursos materiais ou de pessoal para ajustar sua equipe à demanda de sua Comarca ou Vara, um gerenciamento eficaz na construção de uma boa equipe de trabalho, por si só, terá o condão de alcançar a agilidade almejada.

Vicente de Paula Ataíde Júnior refere que

A criatividade do administrador judiciário é que fará a diferença. As suas iniciativas, bem analisadas e baseadas em dados da realidade, serão fundamentais para a construção de um novo Judiciário, que não dependa tanto da iniciativa de outros poderes. (JÚNIOR, 2006, p. 107).

A análise de José Renato Nalini é precisa

Existe sempre um ativo estratégico na unidade judicial confiada a um juiz. Ele pode não estar aparente, mas, certamente, estará oculto. O talento do juiz inovador saberá detectar, procurar ou até mesmo criar esse valor. E o desenvolvimento do potencial de valor latente é a essência do dinamismo grupal. Em que consiste esse potencial de valor? Em sentido amplo, pode referir-se a qualquer recurso organizacional que ainda precisa ser mais explorado. Mas também é potencial de valor toda a criatividade inaproveitada de determinados funcionários, com capacidade ociosa, não reconhecidos ou subaproveitados na unidade judicial. O real aproveitamento desse potencial de valor pode conduzir a unidade, sob o comando de um juiz eficiente, a fazer mais com o mesmo ou mais com menos. (NALINI, 2006, p. 172).

Portanto, a condução da sua respectiva equipe pelo juiz administrador será o diferencial no resultado da sua atividade principal. Isso somente corrobora que o juiz administrador é o modelo exigido pela sociedade moderna em condições de prestar uma jurisdição célere, efetiva, humana e próxima do cidadão. As ilhas de excelência que existem no Judiciário Nacional são exemplos vivos de que esse ideal é factível e que inclusive já é uma realidade.

No caso mencionado antes, envolvendo a 2ª Vara Judicial da Comarca de Santiago, essa assertiva restou também comprovada. No momento em que quantificada a demora dos cumprimentos dos despachos e decisões pela serventia, a única forma de solução do problema seria a tomada de decisões administrativas pelo juiz. A demora pontual em relação a duas áreas, uma delas muito importante porque concernente aos processos envolvendo litígios familiares sempre urgentes, diga-se de passagem, somente se resolveria com a correta gestão da serventia, da equipe daquela unidade jurisdicional.

No caso em análise essa foi a escolha adotada. A equipe foi reunida, o resultado da pesquisa divulgado e, de forma compartilhada foi traçado um plano de ação e fixadas metas. Os quadros abaixo retratam as ações implementadas:

## **AÇÕES IMPLEMENTADAS**

### **Quanto aos processos de Família:**

- Projeto Conciliação, criado para agilizar o procedimento dos processos da área de família, antecipando o seu final mediante acordo, com a utilização de um conciliador.
- Reunião de avaliação e discussão, com a participação do grupo, traçando as estratégias a serem adotadas.
- Designação de servidora para exercer a função de auxiliar do Juiz, promovendo, assim, sua maior valorização.
- Expediente interno, sem atendimento ao público, por duas horas diárias, decorrente de Projeto da Corregedoria-Geral da Justiça.
- Atividades Extras.

## **AÇÕES IMPLEMENTADAS (Cont)**

### **Quanto aos processos de Execução Cível:**

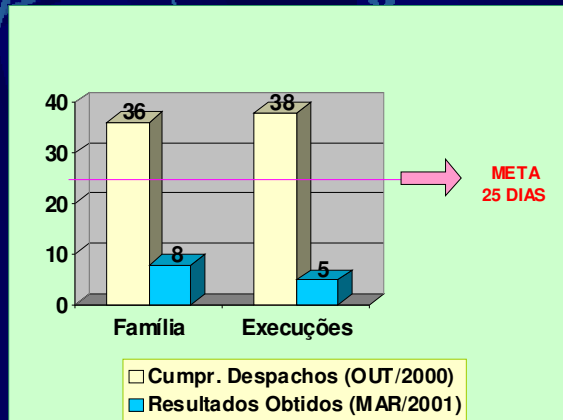
- Priorização da juntada, criando-se uma rotina de trabalho.
- Criação do Cartório-Arquivo, que deixou de sobrecarregar os servidores
- Estruturação de uma Central de Informações Processuais, diminuindo o atendimento de balcão.
- Designação de novo servidor, que assumiu parte do cumprimento dos processos de execução, os quais eram a maioria no cartório.
- Expediente interno, viabilizando concentração máxima no serviço.

Fonte: <<http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/mostra.php>>.

Ao exame das ações implementadas, forçoso admitir que elas decorreram do mero exercício da atividade meio do juiz antes ventilada, reforçando o que se afirmou quanto à relação entre a sua eficácia e a excelência da prestação jurisdicional. Quando o magistrado se omite em praticar atos de gestão corre sério risco de ver a prestação jurisdicional de sua unidade comprometida.

No gráfico a seguir é possível constatar os excelentes resultados obtidos com simples iniciativas administrativas:

## RESULTADOS OBTIDOS



Fonte: <<http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/mostra.php>>.

Depois da adoção das iniciativas construídas pela equipe daquela unidade jurisdicional outra medição foi realizada no prazo de cinco (05) meses. As metas estabelecidas para os dois mini-cartórios foram vinte e cinco (25) dias para o cumprimento dos despachos e decisões judiciais. Nessa segunda medição as metas foram superadas, passando o cumprimento na área de família a ocorrer, em média, no prazo de oito (08) dias, e na área das execuções cíveis, em cinco (05) dias.

O alcance desses resultados implicou em outros benefícios à equipe da 2ª Vara Judicial de Santiago, tais como: satisfação das partes e advogados com o trabalho da unidade; redução do acervo da vara; e maior união da equipe.

## 2.5 As vantagens advindas de uma equipe de alto desempenho

Não se pode perder de vista as vantagens proporcionadas por um trabalho de equipe bem realizado, fruto da liderança do magistrado em torná-la uma equipe de alto desempenho.

Anne Donnellon a esse respeito esclarece que

(...) as diversas vantagens de se montar uma equipe incluem: \* melhor desempenho, a partir de uma base mais ampla de conhecimentos e experiência; \* maior criatividade, uma perspectiva mais aberta e maior eficiência na abordagem aos problemas; \* a disposição para reagir às mudanças e assumir riscos; \* a responsabilidade partilhada, em relação às tarefas, e o compromisso em comum, em relação aos objetivos; \* a delegação mais eficiente das diversas tarefas; \* um ambiente mais estimulante e motivador para todos os membros da equipe. (DONNELLON, 2006, p. 07).

Mauriti Maranhão conclui que

A experiência nos tem mostrado que, qualquer que seja a teoria, o sucesso das organizações passa necessariamente pela qualidade da equipe, particularmente pelo grau em que essa equipe interage com a organização. Essa condição parece determinar em que medida assume como seus os compromissos da empresa. Uma observação comum nos mostra que o compromisso ou engajamento da equipe, ou pelo menos das pessoas-chave, gera o sucesso. O sucesso acontece mediante colaboradores proativos, ligados o tempo todo, defendendo os negócios da organização como se fossem verdadeiramente seus. É como diz a sabedoria popular: 'o cavalo cresce melhor aos olhos do dono', uma vez que o ser humano tende a tratar melhor os seus próprios negócios. É a virtude, de alguma forma transmitida, de fazer com que outros se sintam tão responsáveis como os próprios donos. (MARANHÃO, 2005, p. 171).

A importância não se resume às qualificações, competências e habilidades dos servidores do Judiciário e dos juízes. Se eles não estiverem motivados, cômicos de que cada um é imprescindível para a obra da Justiça, e trabalhando de forma concatenada em direção a um objetivo comum o resultado final não será positivo. Uma prestação jurisdicional ágil pressupõe esse envolvimento, esse trabalho afinado da equipe de determinada unidade jurisdicional.

Nas empresas isso está comprovado inclusive por pesquisas, como esclarece Rupert Eales-White

Uma pesquisa da American Society of Training and Development mostrou que as empresas que desenvolvem o enfoque em equipes viram aumentar sua produtividade, sua qualidade, a satisfação do cliente e no trabalho e uma maior capacidade de os integrantes de equipe resolverem suas próprias controvérsias. Finalmente, os resultados de pesquisas relatados por A.J. Romiszowski em seu livro *Producing Instructional Systems* afirmaram que uma equipe eficaz permitiu a cada um de seus integrantes tornar-se mais inteligente, criativo e sociável e com uma personalidade mais desenvolvida. (EALES-WHITE, 2006, p. 128).

A busca pela excelência se dá em todas as organizações de natureza públicas ou privadas com fins econômicos, e inclusive no mundo esportivo. Em quaisquer delas o valor do trabalho em equipe se desvela relevante.

Na área esportiva, um dos maiores vencedores na arte de extrair o máximo de resultados de sua equipe é o técnico da seleção masculina de voleibol Bernardo Rocha de Rezende, o Bernardinho. Ele explica que

Para que essa busca seja bem-sucedida é preciso, antes de tudo, saber trabalhar em equipe. Trata-se de uma verdade que vale tanto para o mundo esportivo quanto para o corporativo. Posso assegurar que o voleibol é um dos esportes em que o sentido coletivo está mais presente. Nele, a única ação que se faz isoladamente é o saque. Todas as outras resultam de interações entre duas ou mais pessoas. (REZENDE, 2006, p. 112).

Não importa a área de atuação, seja na iniciativa privada, no meio esportivo ou no âmbito do Poder Judiciário equipes coesas, comprometidas e motivadas sempre farão a diferença.

## 2.6 Os óbices na formação de equipes no Judiciário

No Judiciário há ainda fatores a serem considerados que dificultam a realização de um bom trabalho em equipe, malgrado não o impossibilite. A



começar pelas condições de trabalho dos serventuários do judiciário Gaúcho que não são as ideais. O principal problema é a falta de um plano de carreira que estimule o servidor. Na Justiça Estadual Gaúcha existem quatro cargos para os servidores que atuam no cartório e que juntamente com o juiz formarão a equipe de determinada unidade jurisdicional. O escrivão judicial, que equivale ao chefe de secretaria, exerce funções de chefia no âmbito cartorário. O oficial ajudante, substituto imediato do escrivão, realiza todas as atividades cartorárias; os oficiais escreventes são aqueles que realizam a maior parte das atividades cartorárias; e o auxiliar de serviços gerais, executa atividades de expediente e de atendimento.

Para cada cargo um concurso específico, havendo exigência de curso superior em Direito apenas para o escrivão. Inexiste possibilidade alguma de um servidor galgar algum degrau na carreira. Ele trabalha até a aposentadoria no mesmo cargo. Como se trata de serviço público impossível qualquer gratificação por desempenho.

Ademais, como característica intrínseca da Instituição, não há o hábito de se cultivar elogios no Judiciário. Embora a possibilidade do voto de louvor, na prática ele é poucas vezes concedido. O que mais comumente se observa é o servidor realizar com correção praticamente todas as atividades sob sua responsabilidade, mas ser lembrado apenas quando se equivoca, sendo passível de censura.

Após a aprovação no estágio probatório, o serventuário da justiça adquire, como qualquer servidor público, a estabilidade, o que reduz as possibilidades de ele perder o cargo por desempenho de baixo nível. Sem esquecer que dificilmente se verificam casos de servidores não lograrem aprovação no estágio probatório. É da cultura do brasileiro a compaixão e a falta de determinação em reprovar o servidor concursado no período do estágio probatório. Em regra sempre é dada uma segunda oportunidade e se faz de tudo para que ele adquira a estabilidade, como recompensa pela aprovação em um concorrido concurso. As exceções decorrem apenas de casos extremamente graves, mas dificilmente por falta de capacidade de alguém em exercer essa função pública, na conhecida e equivocada crença de que com o tempo o servidor aprenderá o seu ofício. No entanto, o que de fato ocorre é

ele passar toda a sua carreira de um lado para outro na instituição, ninguém querendo ele na sua equipe, em face da sua incompetência.

Merece destaque, também, a circunstância de muitas vezes o escrivão não ter perfil para ocupar um cargo de chefia, porquanto seu ingresso na carreira se dá por meio de concurso público que não avalia esse atributo. Nesses casos, malgrado o seu conhecimento técnico ele não se impõe perante os demais servidores, ocasionando muitas vezes indisciplina e falta de empenho destes.

Insta acentuar, igualmente, a inexistência de recursos destinados a propiciar qualidade de vida no ambiente de trabalho. A jornada de trabalho do servidor da Justiça Estadual Gaúcha que atua na primeira instância se desenvolve em dois turnos, manhã e tarde, de todos os dias úteis. Inicia às 8h30min e se estende até às 11h30min, reiniciando às 13h30min e se encerrando às 18h30min.

Isso conduz à conclusão de que esse servidor da justiça passa as melhores horas, dos melhores dias, dos melhores anos da sua vida no ambiente de trabalho com seus colegas. Toda a sua juventude, num ritmo de trabalho cada vez mais exigente, é empregada em contato com as mazelas sociais, a qual muitas vezes é tratado com desrespeito ou falta de educação. Como se trata, em regra, de um profissional probo e consciente da sua responsabilidade é inevitável a frustração quando está lotado em uma unidade de trabalho na qual o serviço é invencível. O investimento na qualidade de vida no trabalho seria a única forma de se manter a saúde dessas pessoas, e evitar que elas levassem para casa essa carga negativa, em franco prejuízo às suas vidas pessoais.

E não há como olvidar que esse serventuário da justiça, como todo funcionário público estadual, não é remunerado adequadamente para fazer frente às despesas cada vez maiores de um custo de vida alto.

De sorte que disso sobressai a falta de comprometimento e motivação que cresce ano a ano como consequência de sua desvalorização interna e externa; da falta de perspectiva de progredir na carreira que escolheu; e de sua remuneração insuficiente embora a estabilidade que detém. E diferentemente da iniciativa privada, em que as empresas formam suas equipes, no Judiciário elas se formam ao

acaso em razão da forma de ingresso. E ao Juiz restará, diante de uma equipe sem qualquer possibilidade de substituição ou escolha, que tenha afinidade funcional.

Todavia, como mencionado, todos esses fatores podem ser contornados e formada uma boa equipe de trabalho. Mais uma vez José Renato Nalini aborda com perfeição o assunto

Pense-se, por exemplo, na irracionalidade de um regime jurídico único de trabalho, calcado em horário inflexível. Não se estimula o funcionário a inovar, pois ele deverá estar à disposição da chefia durante aquelas horas diárias. Quando ele produziria muito mais, se incentivado a criar e a vencer tarefas sem rigidez horária. As organizações inteligentes têm sabido explorar adequadamente os talentos de seu pessoal. Velhos preceitos se mostram insuficientes para a estrutura cooperativa que surte mais salutares efeitos no trabalho em grupo. Reconhecer que o servidor é um ser humano suscetível a toda a requisição da vida moderna, não mais um autômato desprovido de vontade, o fará atuar satisfeito. Mais ainda: ele será capaz de focalizar toda a sua dedicação ao êxito da empresa, esquecendo o desalento e a remuneração insuficiente. É hora de fazer justiça interna nos Tribunais. Os funcionários do Judiciário estão desmotivados. Ressentem-se da inexistência de um plano de carreira. De perspectivas de acesso e de realização plena em sua função. Desanimam com as soluções subjetivas e derivadas de inadmissível favoritismo. Há de se conferir estímulo a esse pessoal. É uma falácia afirmar que há pouco pessoal no Judiciário. O que existe é pessoal mal aproveitado. A potencialidade produtiva dos quadros funcionais precisa ser otimizada. (NALINI, 2006, p. 172-3).

A mudança desse quadro depende do próprio Poder Judiciário, mediante uma gestão de pessoas eficiente, que tenha presente a importância de estruturar as carreiras dos servidores de forma atraente e motivadora, em condições de permitir o desenvolvimento de equipes de alto desempenho. E enquanto isso não é viabilizado institucionalmente, caberá ao juiz, na sua unidade, buscar isso com os instrumentos que estão ao seu alcance.

## **2.7 Como o juiz contribuirá na formação de uma equipe de alto desempenho**

Com efeito, vislumbra-se de um lado a prestação jurisdicional como resultado de um trabalho de equipe composta pelo juiz e pelos servidores

vinculados à serventia de determinada unidade jurisdicional. E de outro lado, a figura do juiz administrador, que não abdica da atividade meio imprescindível a uma prestação jurisdicional célere e efetiva.

Nesse cenário sobressai a certeza de que a formação de uma equipe afinada e comprometida com um Judiciário célere, humano e efetivo dependerá substancialmente da forma como o juiz liderar sua equipe. Parafraseando o General William Creech “Não há pelotões fracos - apenas líderes fracos”.

James C. Hunter não deixa margem a dúvidas ao concluir que

O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência. Tenho observado que existe uma semelhança entre empresas saudáveis e empresas doentes, casamentos saudáveis e casamentos doentes, igrejas saudáveis e igrejas doentes. E a semelhança está na liderança. (HUNTER, 2006, p. 16).

Paulo Roberto Motta acrescenta

A perspectiva do dirigente como líder tem sido um dos fatores mais acentuados para o alcance de maior eficácia na gerência. São tão enfáticas as afirmações nesse sentido que praticamente se desconhecem instituições e empresas de sucesso cujos dirigentes não sejam considerados líderes eficazes e competentes. (MOTTA, 2007, p. 211).

Ken Blanchard defende que equipes de alto nível podem realizar verdadeiros milagres em qualquer área de atuação, salientando que

Equipes de alto desempenho resultam de vários fatores - um propósito de equipe e valores claros, metas alcançáveis, responsabilidade mútua por resultados, confiança e coesão da equipe. Com a liderança certa, o comprometimento e a competência de membros da equipe, além de um acordo de interação claro, os membros de uma equipe conseguem alcançar, coletivamente, metas que seriam impossíveis de alcançar individualmente. (BLANCHARD, 2007, p. 214/215).

Aspecto importante que não poderá ser olvidado pelo juiz é a exata compreensão de que deverá sempre analisar com atenção o tipo de equipe que pretende montar para atuar na sua unidade jurisdicional. Peter F. Drucker defende

a existência de três tipos de equipes: a de beisebol, a de futebol e a de duplas de tênis.

A equipe de beisebol é aquela em que os integrantes possuem funções específicas e individuais que, juntas, visam a um resultado comum. Os integrantes participam da mesma equipe, mas não atuam em equipe. Drucker exemplifica com uma equipe de cirurgia composta pelo cirurgião, anestesista e enfermeira. O médico não atua em socorro ao anestesista (DRUCKER, 2006, p. 59).

O segundo tipo de equipe é a de futebol. Os seus integrantes jogam sempre em equipe, uns ajudando aos outros, em constante cooperação para o alcance dos objetivos. Peter Drucker exemplifica

A unidade do hospital que se junta em torno de um paciente que entra em choque às três da manhã é uma ‘equipe de futebol’, assim como as equipes de projetos dos fabricantes de carros japoneses. Como na equipe de beisebol, os jogadores de futebol têm posições fixas, mas eles jogam em equipe. (DRUCKER, 2006, p. 60).

Por derradeiro há a terceira espécie de equipe, a de duplas de tênis. As posições dos integrantes não são fixas, mas principais, com ajustes conforme as exigências para o atendimento dos objetivos. Drucker colaciona como exemplo

(...) a equipe que toca num conjunto de jazz, a equipe de altos executivos que formam o ‘gabinete da presidência’ em grandes empresas, ou a equipe com maior probabilidade de produzir uma inovação genuína como o computador pessoal. (DRUCKER, 2006, p. 60).

No Judiciário a equipe de uma unidade jurisdicional, em tese, poderia se amoldar a quaisquer desses tipos. A forma correta de formatar a equipe será tarefa daquele que é o principal responsável pela gestão dela, ou seja, o juiz.

O magistrado na sua atividade de gestor deverá influenciar o quadro funcional para que possa se configurar numa equipe de alto desempenho para sua unidade jurisdicional, não podendo ser olvidadas as sábias palavras de Peter Drucker sobre isso

Em outras palavras, as equipes são ferramentas. Assim sendo, cada especial tem seus usos, suas características, suas exigências e suas limitações. O trabalho em equipe não é ‘bom’, nem ‘desejável’, ele é um fato. Sempre que as pessoas trabalham ou jogam em conjunto, elas o fazem em equipe. A decisão de qual equipe usar para que finalidade é vital, difícil e arriscada, além de ser ainda mais difícil de desfazer. Os dirigentes de empresas ainda precisam aprender a tomá-la. (DRUCKER, 2006, p. 62).

Daí por que impende analisar a liderança como atributo do Juiz moderno no exercício de seu viés de gestor, como pressuposto à formação de uma unidade jurisdicional de excelência forjada numa equipe de alto desempenho.

## CAPÍTULO III - A LIDERANÇA

### 3.1 Algumas linhas sobre Liderança

O tema liderança está em evidência. Trata-se de um assunto que vem despertando o interesse de profissionais de diversos ramos profissionais. Basta lembrar do sucesso do livro “O Monge e o Executivo, de James C. Hunter, que figurou dentre os mais vendidos em algumas livrarias, com 1.600.000 (um milhão e seiscentos mil) exemplares vendidos apenas no Brasil em 2007.

A liderança exerce um fascínio natural em face de a própria história universal estar associada a grandes heróis, a líderes que conduziram a humanidade ao progresso.

Warren Bennis e Burt Nanus destacam com certo humor que

‘Liderança’ é uma palavra que está na boca de todos. O jovem a ataca e o velho se sente saudosos. Os pais a perderam e a polícia está à sua procura. Os peritos reivindicam-na e os artistas a rejeitam, enquanto os eruditos a desejam. Os filósofos conciliam-na (como autoridade) com a liberdade e os teólogos demonstram sua compatibilidade com a consciência. Enquanto os burocratas fingem que a possuem, os políticos desejam tê-la. (BENNIS; NANUS, 1998, p. 01).

Na mesma senda Paulo Roberto Motta refere que

Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem administrativa moderna. Muitos a desejam, principalmente os dirigentes que a vêem como um instrumento poderoso para influenciar pessoas e conservar o poder. A atração pela liderança decorre basicamente de duas noções: liderar está sempre associado à idéia de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, ou seja, a utilização hábil de algumas qualidades inatas é capaz de transformar pessoas, chefes ou dirigentes, em grandes respeitáveis líderes. (MOTTA, 2007, p. 206).

Diversos conceitos existem sobre liderança. A tarefa de encontrar uma definição única não é das mais fáceis, mesmo porque talvez ela sequer exista.

Warren Bennis e Burt Nanus entendem nessa senda

Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez da maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos, e organizações efetivas das que não o são. Jamais tantos trabalharam durante tanto tempo para dizer tão pouco de discernimento, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e totalmente inadequada. A maioria dessas definições discorda entre si, e muitas devem parecer bem remotas para os líderes cujas habilidades estão sendo dissecadas. (BENNIS E NANUS, 1988, p. 04).

Paulo Gaudêncio lembra que

Nem a crença nem a busca para definir liderança são novas. A primeira tentativa foi feita por Platão no ano II a.C. Também o psicólogo William James, em 1880, afirmou que homens como Júlio César ou Alexandre, o Grande, já teriam nascido com traços de personalidade que os levaram à grandeza. Os pesquisadores, contudo, nunca identificaram traços que pudessem ser consistentemente associados à liderança. (GAUDÊNCIO, 2007, p. 12).

Muito embora tais controvérsias é possível afirmar que liderar essencialmente significa impregnar as pessoas de um comprometimento e de uma motivação direcionada a um objetivo comum. Não há segredos ou mistérios em torno da liderança, muitas vezes associada a heróis ou pessoas muito importantes. A liderança pode ser desenvolvida e aperfeiçoada em qualquer pessoa, até porque líderes são pessoas comuns. Paulo Motta, sobre isso, assevera que “Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum” (MOTTA, 2006, p. 89).

Cuida-se de um atributo imprescindível de quem está à frente de um grupo, porquanto potencializa o resultado de um trabalho de equipe. E isso se dá na medida em que o líder extrai dos seus liderados todas as suas capacidades, inclusive aquelas adormecidas, transmitindo confiança e desprendimento.

Paul Hersey salienta que

As estatísticas dos últimos anos tornam isso muito evidente: De cada 100 novas empresas iniciadas, aproximadamente 50, ou a metade, desaparecem dentro do período de dois anos. Por volta de cinco anos,



apenas um terço das 100 originais continuarão ativas. A maioria dos fracassos pode ser atribuída à liderança pouco eficiente. (HERSEY, 1976, p. 85).

Não há desmerecer a compreensão de que realmente é a qualidade das pessoas o maior patrimônio de uma organização, seja ela pública ou privada. Não seria diferente no Poder Judiciário. Em havendo trabalho de equipe surge a necessidade de líderes.

Stephen P. Robbins salienta que

No contexto das equipes, a liderança vem assumindo lugar central (...) os líderes de equipe são como treinadores. Definem os papéis e as expectativas, ensinam, apóiam, torcem e fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar seu desempenho no trabalho. (ROBBINS, 2006, p. 149/150).

No comando de equipes, relevante se desvela diferenciar bem a figura do líder da figura do administrador ou gerente. Não há confundir esses dois papéis que podem ser desempenhados pelo gestor. É possível que alguém seja um ótimo administrador e não seja líder, mas, seguramente o líder será um ótimo administrador. É como se fossem extremos de uma mesma linha.

Cecília Whitaker Bergamini recorda que

A esmagadora maioria dos livros de administração atribui aos administradores as funções de planejamento, organização e controle, ao mesmo tempo em que é proposto ser o principal papel de um líder o de atuar junto às pessoas para que possam buscar com motivação e entusiasmo certos objetivos. Isso não quer dizer necessariamente que um bom líder seja um mau administrador. Há que se entender que um bom administrador possa ser um mau líder, nesse caso seu sucesso aparecerá na medida em que conte com subordinados que conheçam bem aquilo que fazem e possam dirigir-se na maioria das vezes sozinhos devido a seus fortes impulsos de realização para o trabalho. (BERGAMINI, 1994, p. 109).

Daí por que no exercício da sua atividade meio o juiz, mais do que um administrador ou gerenciador, deverá ser um líder. Um líder que domine a arte gerencial sem olvidar de priorizar as pessoas. Evidentemente que a personalidade gerencial baseada na racionalidade, no domínio dos processos de trabalho,

planejamento e controle, dentre outros atributos, é importante ao magistrado gestor. Entretanto, não menos certo que aliado a isso há a necessidade da personalidade de liderança, propulsora de um espírito de equipe vencedor.

Com efeito, é preciso que fique bem assentada essa diferenciação entre administradores e líderes. Abraham Zaleznik refere que

Assim como a cultura gerencial difere da cultura empresarial desenvolvida quando os líderes surgiram nas organizações, gerentes e líderes são tipos de pessoas muito diferentes. A diferença está na motivação, na história pessoal e na maneira como essas pessoas pensam e agem. (ZALESNIK e outros, 2005, p. 08).

Aliás, é clássico o quadro diferenciador entre o gerente e o líder elaborado por Warren Bennis

- O gerente administra, o líder inova;
- O gerente é uma cópia, o líder um original;
- O gerente mantém, o líder desenvolve;
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas;
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança;
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro;
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê;
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte;
- O gerente imita, o líder inventa;
- O gerente aceita o *status quo*, o líder o desafia;
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante;
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa. (BENNIS, 1996, p. 42).

Diante desse contexto, os juízes devem ter bem clara a advertência de James Hunter

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao

máximo na missão, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoas. Você lidera pessoas. (HUNTER, 2006, p. 20).

A liderança é essencial na formação de uma equipe. É muito improvável uma equipe revelar todo o seu potencial sem um líder.

### 3.2 Traços característicos dos líderes

Em vista da reconhecida dificuldade numa conceituação definitiva de liderança, os estudiosos do tema concentraram-se na identificação das características comuns aos líderes. De modo que mediante a identificação desses traços comuns seria possível chegar-se a um modelo de líder. E mais do que isso, considerando-se a noção de que é possível formar um líder, a identificação das qualidades que o tornam um deles é importante para o seu treinamento. O desenvolvimento correto das habilidades e qualidades de um líder pode tornar qualquer pessoa, independentemente de suas características físicas ou personalidade, um verdadeiro líder.

Segundo Paulo Roberto Motta

Com a utilização de pesquisas acadêmicas, relatos autobiográficos e estudos diversos sobre experiências de grandes líderes, importantes conhecimentos sobre liderança têm sido sistematizados de forma prática e acessível. A seguir apresenta-se essas habilidades modernas de liderança, classificadas em três dimensões: a dimensão organizacional, que se refere às habilidades de domínio do contexto organizacional; a dimensão interpessoal, que compreende o conjunto de habilidades de comunicação e interação entre pessoas; e as qualidades pessoais, ou seja, as características individuais passíveis de serem conquistadas e praticadas por outros. (MOTTA, 2006, p. 93).

Assim a pertinência em conhecer cada conjunto de características que definem um líder nesses três âmbitos, que permitirão identificá-lo e, não apenas isso, mas, também, forjar o dirigente que não seja um.

### 3.2.1 Dimensão organizacional dos líderes

Essa habilidade pressupõe do dirigente o domínio do contexto de sua instituição. Ele deve conhecer bem a razão de ser da sua organização, ou seja, por que motivos ela existe e onde ela se encontra. Isso significa o domínio da missão de sua organização.

Warren Bennis denomina essa habilidade como proficiência

O líder não é aquele que tem vasta prática em sua vocação ou profissão. É aquele que a conhece a fundo. Ele aprendeu tudo que tinha a aprender sobre ela e entregou-se a ela. Um exemplo foi Fred Astaire, que dominou a arte da coreografia e entregou-se a ela. Ela amalgamou-se a seu trabalho de tal modo que era impossível dizer onde terminava o artista e começava a arte. Ele era a arte. Franklin Roosevelt dominava a função de ser presidente; Jimmy Carter foi dominado por ela. Este domínio exige concentração absoluta, entrega total. (BENNIS, 1996, p. 100).

Além disso, outra habilidade dessa dimensão que marca o líder é sua constante busca pelo aperfeiçoamento institucional, descobrindo problemas ainda não identificados e soluções inovadoras. Ele se revela constantemente crítico a tudo, ou seja, em relação aos problemas considerados existentes e as soluções adotadas. O líder questiona todas as práticas, principalmente aquelas rotinas consolidadas há muito tempo.

Vera Lúcia Cavalcanti, Marcelo Carpilovski, Myrian Lund e Regina A. Lago salientam que o exercício desse papel

Envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais. As três competências centrais do líder inovador são: convivência da mudança (sair da normose, eliminar resistência psicológica tanto dele quanto dos funcionários), pensamento criativo (geração de novas idéias e soluções) e gestão da mudança (administração da visão, comunicação e empowerment). (CAVALCANTI Et al., 2005, p. 68).

Não se revela fácil convencer equipes a mudanças. A rotina é mais cômoda. Rotina que vem de ruta, rota, caminho conhecido, sem surpresas. A rotina

que acomoda remonta à velha frase “do sempre foi assim” e, inexistindo um espírito inovador, continuará a ser assim mesmo que sempre tenha sido errado. O líder consegue obter êxito em conduzir sua equipe a transpor essa barreira instintiva de todo ser humano às mudanças, o que é indispensável à busca constante dos objetivos traçados a uma organização.

O líder na dimensão organizacional ostenta também como característica o constante debate reflexivo com sua equipe sobre as rotinas e metas estabelecidas. O líder tem consciência da importância de compartilhar os objetivos da organização com seus liderados, por conta da necessidade de eles partilharem desse conhecimento. A existência de um eficaz canal de comunicação entre o líder e sua equipe é essencial, como sugere Anne Donnellon

A comunicação é o segredo de se manter uma equipe funcionando de forma produtiva e fluida. Você poderá obter o máximo de sua equipe se implantar uma rotina formal de diálogo em grupo. Cada membro da equipe precisa saber não só por que foi incluído na equipe, como também a maneira como todo mundo se ‘encaixa’ para formar a equipe. (DONNELLON, 2006, p. 48).

No entanto, como antes frisado, o líder explora essa comunicação visando a construir uma visão compartilhada com seus funcionários sobre os objetivos da organização. No plano organizacional, o despertar dessa visão compartilhada se mostra como poderoso instrumento de alavancagem para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Peter M. Senge explica

Uma visão compartilhada não é uma idéia. Nem que essa idéia seja tão importante quanto à liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui - quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa - deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada. (SENGE, 2006, p. 233).

### Warren Avis complementa

(...) na discussão aberta os empregados aprendem como diferentes idéias podem contribuir melhor para a solução dos problemas. Ao participar e oferecer seus próprios pontos de vista, as idéias se tornam suas e é mais provável que contem com um apoio decidido vindo de baixo. (AVIS, 1989, p. 152).

Na construção dessa visão compartilhada o líder é um inspirador no desenvolvimento nos seus liderados. Seja desafiando-os, recompensando-os, incentivando-os ou treinando-os, ele consegue incutir nos seus funcionários a idéia de que eles são capazes.

Por fim, na dimensão organizacional, o líder tem plena consciência da visão de futuro da organização a que pertence, ou seja, do sonho ambicioso que pretende realizar. É a partir dessa visão que ele impregnará seus liderados do mesmo sonho, a ponto de eles considerarem sua própria visão, construindo a visão compartilhada antes mencionada. E na medida em que essa visão for compartilhada pelos liderados ela estará enraizada de tal forma que o comprometimento será uma consequência natural.

Emílio Herrero Filho afirma sobre isso que

(...) a liderança para mobilizar as pessoas para a mudança se constitui num dos princípios da organização focalizada na estratégia. Vários autores, como Warren Bennis, John Kotter, Max Depree, James Kouzes e Barry Posner, entre outros, mostram que os líderes usam histórias para inspirar os colaboradores em relação à visão compartilhada, mostrar o destino estratégico e conseguir o envolvimento emocional de todos os participantes da organização. (FILHO, 2005, p. 201).

Por isso se mostra importante que o líder se caracterize como um visionário, vislumbrando um futuro novo para sua organização. Ora, se o líder não sabe a direção que pretende conduzir sua equipe, para onde pretende levá-la e qual o seu sonho mais ambicioso, seus liderados ficarão perdidos, respondendo mecanicamente suas provocações, perdendo motivação. Warren Bennis recorda que “Há um velho ditado que diz: ‘Se você não é o cão líder da matilha, a paisagem à sua frente nunca muda’ (BENNIS, 1996, p. 102).

Stephen P. Robbins sustenta que

A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa, e digna de crédito para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a avaliação da situação presente e a busca de sua melhoria. Essa visão, se selecionada e implementada corretamente, é tão enérgica que com efeito dá início ao futuro, despertando as habilidades, os talentos e os recursos para que ele se torne possível. (ROBBINS, 2006, p. 149).

Warren Bennis, sobre essa habilidade do líder, não deixa margem a dúvidas ao asseverar que

Líderes administram o sonho. Todo o líder tem a capacidade de criar uma visão mobilizadora, que leva as pessoas a um novo lugar, e, depois, de transformar essa visão em realidade. Nem todos os líderes com quem conversei tinham as dez características que descrevo a seguir, mas todos tinham esta. Peter Drucker disse que a primeira tarefa do líder é definir a missão. Max De Pree, em *leadership is an art*, escreveu: 'A primeira responsabilidade de um líder é definir realidade. A última é dizer 'obrigado'. Entre as duas, o líder é um servo'. (BENNIS, 1996, p. 142).

Essa se constitui numa das maiores qualidades do líder, criar uma visão e transformá-la em uma realidade por meio do comprometimento advindo do exercício da sua liderança.

### 3.2.2 Dimensão Interpessoal dos líderes

A capacidade de interação do líder com as pessoas que formam sua equipe é a mais importante e, segundo Paulo Motta, a verdadeira essência da liderança

As habilidades interpessoais constituem a própria essência da liderança, pois é pela interação com as pessoas que se desenvolve a capacidade de influência, comprometimento e confiança mútuos. A interação efetiva com as pessoas constitui o instrumento do líder. (MOTTA, 2006, p. 94).

É por intermédio das características dessa dimensão que o dirigente líder constrói sua equipe, de modo a obter, espontaneamente, a máxima dedicação,

comprometimento. Surge um verdadeiro sentimento de consideração por esse dirigente que reúne em torno de si uma equipe fiel e obstinada. O líder naturalmente desperta um sentimento de apreciação por sua pessoa entre seus liderados, a ponto de eles fazerem o sacrifício necessário por ele.

Jim Kouzes e Barry Posner asseguram que

Os líderes que as pessoas querem seguir são aqueles pelos quais têm uma afeição genuína. Definitivamente, amor não é uma palavra tão forte para expressar como os melhores líderes se sentem em relação a seus colaboradores e como seus colaboradores se sentem em relação a seus líderes (...) Quando não gostamos de alguém, não queremos ficar perto dessa pessoa, trabalhar para essa pessoa ou nos empenhar por essa pessoa, tampouco fazer negócios com ela. (KOUZES; POSNER, 2007, p. 47/48).

Para tanto sobressaem os seguintes traços interpessoais típicos do líder:

a) estabelecimento de um bom canal de comunicação e planejamento em equipe - mais uma vez ressurge a necessidade de um ótimo canal de comunicação entre o líder e sua equipe, com um planejamento compartilhado não somente de ações, mas de objetivos. A equipe do líder está constantemente informada sobre tudo o que acontece na organização. O contato dela com o seu dirigente é permanente e com ampla possibilidade de participação. O líder jamais abre mão de escutar seus liderados. Rupert Eales-White pontua que

A falta de capacidade de escutar por parte de um líder, especialmente se isso se torna um hábito, é a maneira mais infalível de destruir o relacionamento com o seguidor. É por isso que, imagino, 'escutar' tem ocupado o topo da lista das qualidades desejadas. Também foi a única com a maior lacuna! Por outro lado, saber escutar bem um seguidor é a maneira mais infalível de construir o relacionamento. (EALES-WHITE, 2006, p. 79).

Os integrantes da equipe se sentem importantes sendo ouvidos e isso contribui muito para o fortalecimento do grupo.

b) realismo - o líder caracteriza-se como alguém realista, que se mantém atento e distante de visões irreais. Ele tem plena consciência que seus liderados estão sujeitos a erros, e que nunca haverá perfeição absoluta.



## Warren Bennis ensina que

(...) líderes são realistas quanto a suas expectativas. Seu lema é: estique sem estourar (...) O ex-diretor-presidente da Lucky Stores, Don Ritchey, disse: 'Uma das verdadeiras responsabilidades de um gerente é estabelecer padrões para as pessoas, expectativas. É uma responsabilidade pesada, porque se você estabelece padrões baixos demais, é um desperdício, tanto para a organização quanto para o indivíduo, mas se você os estabelece em um nível elevado a ponto de uma pessoa não conseguir atingi-los, você está destruindo a pessoa e também a organização' (BENNIS, 1996, 146/147).

O dirigente líder não ilude sua equipe, visando a não perder sua credibilidade.

c) reconhecimento às boas iniciativas e aos grandes esforços - as pessoas que integram uma equipe querem ser reconhecidas por aquilo que realizam. O dirigente líder tem consciência da importância de um elogio e da necessidade de recompensar as boas iniciativas. O líder sabe que para ser valorizado e querido deve valorizar e ser querido com seus seguidores. Quanto às melhores formas de reconhecimento, o líder as identifica pelo contato direto com sua equipe.

Abraham H. Maslow acentua que

Precisamos pressupor que todos gostem de ser apreciados de forma justa e completamente e, de preferência, em público. Nossas falsas noções de modéstia e humildade, neste ponto, são obstáculos. Os índios Plains são muito mais realistas do que nós. Eles pressupõem que todos gostam de se gabar de suas realizações e que gostam de ouvir os outros elogiarem tais realizações. Mas isto deve ser feito de forma sincera e justa. Ser elogiado por algo e não merecer o elogio ou elogiar demasiadamente a realização de alguém pode, na verdade, gerar sentimento de culpa. (MASLOW, 2001, p. 48).

Esse reconhecimento não se dá somente pelo alcance das metas, mas mesmo quando elas não forem atingidas, conquanto haja um grande esforço.

d) aceitação das individualidades - os integrantes da equipe do líder não são por ele idealizados. O líder verdadeiro entende que cada pessoa tem suas características próprias, englobando não apenas qualidades, mas defeitos.

### Com razão mais uma vez Paulo Motta quando prega ser

(...) importante aprender a conviver com a realidade das pessoas com quem se trabalha mantendo-se fora do campo das ilusões, e ressaltar a busca de compromissos comuns que favoreçam o alcance dos resultados. (MOTTA, 2006, p. 95).

Esse traço característico confere confiança ao liderado que, consciente da sua falibilidade e que ela é aceita pelo seu superior, sente-se mais solto para exercer suas tarefas com naturalidade e, conseqüentemente, alcançando um melhor desempenho.

e) concessão de autoridade - o dirigente líder não centraliza na sua pessoa a decisão de todas as tarefas de sua equipe. Ele sabe a importância de dar liberdade de ação e de decisão aos seus liderados, demonstrando confiança e reforçando a auto-estima. Até porque o líder tem plena consciência que os executores de cada uma das atividades da organização a conhecem melhor do que ele e, por isso, invariavelmente, são eles que encontram as melhores alternativas e práticas bem-sucedidas.

Alfredo Pires de Castro ressalta que os líderes

(...) criam ambientes que incentivam as pessoas a se tornarem 'donas' de seus trabalhos. Dividem a autoridade para tomar decisões e estimulam as pessoas a ter novas idéias e iniciativa para implementá-las. Concentram-se em aconselhar, reforçar e apoiar os colaboradores, à medida que estes aceitam novos desafios e trabalham de modo cada vez mais independente. Eles delegam tarefas que os membros do grupo de trabalho podem fazer, projetos e responsabilidades desafiadoras. (CASTRO, 1994, p. 83).

O líder libera o potencial adormecido dentro de cada integrante de sua equipe.

f) relacionamento pessoal - o líder domina a arte de conquistar seus seguidores. Isso explica porque o líder trata sempre com consideração e respeito seus liderados. Dá a atenção necessária para fazê-los sentirem-se importantes. Ele observa oscilações de humor ou mudanças de comportamento, denotando interesse

em ajudar. Dispensa o mesmo tratamento à pessoa mais importante da organização e ao funcionário menos graduado, mostrando como realmente todos são importantes para ele.

g) confiança nos integrantes da equipe - o dirigente líder não esquece jamais de confiar nos seus seguidores como forma de desencadear um trabalho baseado na confiança mútua. O líder confia e em troca assegura que o liderado confie nele. O rendimento máximo de um trabalhador somente se obtém num ambiente em que ele se sinta seguro. Se não tiver o respaldo do seu líder, se perceber um ambiente de permanente desconfiança, seu desempenho será marcado pela insegurança, pelo receio em desapontar e, conseqüentemente, sem perspectiva de superar o mínimo do seu potencial.

É certo também que o líder não olvida da advertência de Maslow

Isto não quer dizer que se deva confiar em todas as pessoas do mundo - que não se deva desconfiar de ninguém, etc. Isto, definitivamente, leva em consideração a realidade das diferenças individuais. Pressupõe que as pessoas selecionadas para uma posição em particular sejam completamente evoluídas e relativamente maduras, saudáveis e decentes. (MASLOW, 2001, p. 25).

O líder confia, mas sempre com os olhos bem abertos. Ele denota total confiança, mas não ao ponto do seu seguidor imaginar que inexista controle.

h) proximidade dos liderados - O líder não se isola no seu gabinete. Ele está em permanente contato com seus seguidores. Ele circula pelo ambiente organizacional, surpreende com aparições inesperadas, aparece para descontrair num momento de tensão em que ele sinta essa necessidade. Às vezes inclusive trabalha ao lado de sua equipe, saindo do seu tradicional local de trabalho. O líder recebe seus seguidores sem a necessidade de marcar hora e é um constante incentivador de momentos de descontração e de integração entre os membros de sua equipe.

Isso faz do líder alguém que conhece bem seus funcionários. Conhece as características de cada um e descobre qual tratamento deve ser individualizado. Ele não se mostra superior a ninguém, mas mantendo proximidade e informalidade recebe em troca consideração e respeito.

i) capacidade de saber dizer “não” - muito embora tenha sido frisado que o líder deve buscar sempre a afeição dos liderados isso não significa que deverá atender a todas às suas vontades e desejos. O líder domina também a arte de dizer “não”.

Cuida-se de um atributo muito importante nas relações interpessoais, na medida em que as pessoas tendem a não compreender bem que muitas vezes seus interesses vão de encontro aos interesses maiores da organização. O líder não pode se transformar naquele sujeito “bonzinho” que concorda com tudo para obter popularidade. Ele deve se preocupar apenas em indeferir pleitos com justiça e critério. Isso contribuirá para que ele seja respeitado e tenha a confiança dos seus liderados.

Maslow, traçando uma comparação entre o bom pai e o bom líder acrescenta

(...) uma outra coisa sobre o bom pai e, portanto, sobre o bom líder é que se ele é realmente e suficientemente sensível às exigências da realidade, ele é capaz de ser impopular com seus filhos em determinados momentos. Ou seja, ele deve ser capaz de dizer ‘não’, de disciplinar, de negar, e de ser severo em situações em que o seu conhecimento superior ou sua capacidade superior de renunciar ou de negar a satisfação lhe diz que a impulsividade de seus filhos e sua capacidade de adiar são coisas ruins. O pai que diz ‘não’ em tais circunstâncias está suscetível a se tornar impopular, mas ele deve ser capaz de suportar isto na crença de que uma verdade, honestidade, justiça e objetividade a longo prazo darão a todos as suas recompensas. Ou seja, deve ser capaz de ver as exigências objetivas da situação e de responder a elas ao invés de responder a essas satisfações interpessoais. (MASLOW, 2001, p. 192).

O verdadeiro líder sabe que na sua tarefa de comprometer sua equipe em busca da visão vislumbrada para a organização muitas vezes pode desagradar os seguidores. Portanto, ele sabe que não agradará a todos. Essa característica complementa a noção de líder em detrimento da do chefe popular.

Sobre isso Warren Bennis e Burt Nanus esclarecem que

Particularmente em uma situação de trabalho, a necessidade de aprovação constante pode ser nociva e contraproducente. Não deve ser

realmente uma questão do número de pessoas que gostam do líder. O importante é a qualidade do trabalho que resulta da colaboração com ele. O líder emocionalmente sábio compreende que esta qualidade sofrerá quando for dada ênfase indevida a ser ‘um bom sujeito’. Mais importante é o fato de que assumir riscos constitui grande parte do trabalho do líder. E os riscos, por sua própria natureza, não podem ser agradáveis a todos. (BENNIS e NANUS, 1988, p. 57).

O líder domina a arte de ser admirado quando concede e quando não concede aquilo que lhe é postulado.

j) pratica “feedback” - em qualquer relacionamento interpessoal envolvendo equipes de trabalho exsurge a importância do “feedback”. O líder tem consciência que seus seguidores esperam e sentem a necessidade de receberem observações sobre seu trabalho.

Nessa prática sobressai a característica do líder em conduzir esse retorno da melhor forma possível, mesmo que seja no sentido de corrigir algum desacerto. O dirigente líder demonstra reconhecimento no esforço, confiança no liderado, resignação com os equívocos, mas aponta a direção a ser seguida. Assim, não fica margem para suposições ou dúvidas de procedimento. No liderado surge a certeza que seu trabalho é acompanhado e valorizado.

Rupert Eales-White pondera que

Receber um retorno eficaz é altamente motivador, uma vez que nos permite desenvolver e crescer de modo a fazer melhor nosso trabalho, ter um sentido maior de realização e poder avançar no caminho em direção a um trabalho mais desafiador e estimulante. (EALLES-WHITE, 2006, p. 123).

Na mesma senda Edward L. Gubman pontua a importância de

Avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer e fornecer-lhe feedback sobre isso. Um antigo professor de psicologia costumava dizer que fazer algo sem saber como fazer só o deixa cansado. As pessoas querem saber como estão se saindo. Do contrário, ficam frustradas, desencorajadas e simplesmente não melhoram. A avaliação ajuda-as a conhecer seu nível de contribuição e saber como melhorar. Elas querem, em particular, ser capazes de acompanhar seu desempenho

porque isso lhes dá controle sobre suas situações e comportamentos. (GUBMAN, 1999, p. 31).

Uma boa avaliação do desempenho de um integrante da equipe é o diferencial na renovação constante de sua motivação, no seu interesse em aperfeiçoar seus pontos fracos e contribuir para o resultado final do trabalho em equipe.

### 3.2.3 Habilidades individuais dos líderes

Na difícil tarefa de se encontrar os traços característicos do líder não se pode olvidar de suas habilidades pessoais. Não bastam habilidades organizacionais e interpessoais se esse dirigente também não reunir qualidades próprias que o fazem um verdadeiro líder.

Dentre tantas listas de habilidades existentes em bibliografias e livros que abordam a liderança, aquelas que efetivamente marcam o diferencial entre o líder e o administrador são enumeradas por Paulo Motta como sendo: conhecimento de si próprio, a iniciativa, a coragem, a persistência e a integridade (MOTTA, 2006, p. 97).

O líder tem que conhecer seus limites, seus pontos fracos e fortes, ser autêntico. Isso fará dele tomar decisões realistas, calcular os riscos que poderá correr e influenciar seus liderados.

A iniciativa é outra marca do líder. Ele não aguarda os acontecimentos de braços cruzados, mas tem a coragem de mudar, de prever o futuro e se antecipar nas soluções. Motta salienta que “A iniciativa revela a capacidade de operacionalizar e implantar de imediato uma idéia nova e assumir, com convicção, as possibilidades de sucesso” (MOTTA, 2007, p. 220).

Sem coragem o líder não encontra forças para enfrentar dificuldades, desafios e inovar para superá-los. Aliás, sem coragem o líder dificilmente fará seguidores. Coragem não significa ausência de medo ou despeito, mas, sim, determinação em enfrentar as adversidades, ciente dos riscos, mas disposto a incorrer neles no alcance dos objetivos que integram a visão da organização que dirige.

Os eventuais equívocos ou derrotas não o desestimulam, muito pelo contrário, servem de motivação. Jim Kouzes e Barry Posner analisam bem a questão

A liderança envolve conduzir as pessoas a lugares onde elas nunca estiveram antes, e não podemos ir a esses lugares sem coragem. A liderança é a coragem em ação. A coragem nos dá a energia de seguir em frente. A coragem nos dá a confiança para acreditar que somos capazes. A coragem nos dá força nos mais tenebrosos momentos. A coragem nos permite deixar um legado que declara: 'Estive aqui e fiz a diferença'. (KOUZES e POSNER, 2007, p. 121).

A persistência é outra característica dos líderes. Eles perseguem com obstinação seus objetivos. O líder leva consigo um otimismo irradiante mesmo nos piores momentos. Isso porque ele sabe que tudo é transitório, buscando extrair ensinamentos das adversidades. Essa persistência contagia sua equipe e a torna mais unida e comprometida.

Flávia Pacheco entrevistou cinquenta talentos brasileiros, concluindo que essa qualidade estava sempre presente

Todos os entrevistados, em vários momentos da vida, fracassaram. Enfrentaram problemas que pareciam intransponíveis naquele momento. Estes ocorreram em diversas fases das suas vidas e se manifestaram das maneiras mais variadas. Eles atingiram a excelência profissional porque se negaram a desistir. Continuaram lutando, apesar de todas as dificuldades. O que os diferenciou da multidão foi o fato de não terem fugido assustados. Em vez disso, procuraram uma forma de resolver seus problemas. E caso essa forma não funcionasse, tentariam outra forma até conseguirem se livrar do obstáculo. (PACHECO, 2002, p. 64/65).

Por fim, o líder tem como qualidade individual a integridade, o seu caráter. As pessoas seguem aqueles que elas consideram dignos de serem seguidos. Ninguém seguirá uma pessoa que não tenha integridade, valores éticos e morais claros.

James C. Hunter define assim caráter

(...) é nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados - o que explica por

que a liderança pode ser definida como ‘caráter em ação’. Os líderes procuram fazer a coisa certa. (HUNTER, 2006, p. 82).

O caráter do líder contagia cada integrante da equipe, fazendo-os acreditar na liderança e dando propósito ao que é realizado.

### **3.3 A liderança e a concessão de poder - uma abordagem contemporânea**

Nos recentes estudos sobre liderança surge uma nova perspectiva, centrando a obtenção da influência que o líder exerce sobre os seus liderados por meio da liberação dos seus potenciais.

Paulo Motta denomina essa perspectiva contemporânea de corretagem do poder, explicando que

Dessa forma, o líder investe, primordialmente, no poder existente nos liderados, rearticulando esse poder em consonância com o poder de si próprio (e de seu cargo) para obter uma aliança grupal no que tange a objetivos comuns. É um trabalho mais de corretagem entre poderes existentes do que de uso tradicional da autoridade do cargo. Sua influência é mantida por meio do reforço do comprometimento com ideais comuns. (MOTTA, 2006, p. 90).

Nessa perspectiva o líder forma verdadeira aliança com seus seguidores na medida em que extrai os poderes inerentes deles, transformando o seu objetivo no objetivo do grupo. Em vez de usar o poder do cargo e dar ordens de maneira autoritária, ele divide e faz uso do poder dos seus liderados mediante consensos. O líder faz com que sua equipe atue de acordo com a sua vontade, como sendo vontade dela também.

Ken Blanchard denomina isso de empoderamento, assim o definindo

O empoderamento é o processo de liberar o poder que existe nas pessoas - seu conhecimento, sua experiência e sua motivação - e direcionar esse poder para alcançar resultados positivos para a organização. A criação de uma cultura voltada para o empoderamento consiste em apenas alguns passos cruciais. Porém, como esses desafiam os pressupostos da maioria das pessoas, são muitas vezes difíceis de



seguir, tanto para a gerência quanto para os colaboradores diretos. (BLANCHARD, 2007, p. 88).

Nesse contexto, os seguidores acabam se envolvendo e se doando totalmente por se sentirem parte daquele sonho compartilhado, prontificando-se a trabalhar a mais, algumas vezes inclusive se sacrificando pela organização. Mas sempre por vontade própria, com dedicação e felicidade.

Warren Bennis sintetiza bem isso asseverando que

A liderança está para a concessão de poder da mesma forma que a administração está para a condescendência. A primeira encoraja um 'orgulho pela participação', ao passo que a última sofre da síndrome do 'Eu apenas trabalho aqui'. (BENNIS, 1988, p. 94).

Rosabeth Moss Kanter assinala que

Cada vez mais, o sucesso depende de explorar fontes de boas idéias, definir quem precisa colaborar para que se aja sobre essas idéias, trabalhar com isso para produzir resultados. Em suma, nova atividade gerencial implica formas muito diferentes de obter e usar o poder. (ZALESNIK et al., 2005, p. 39/40).

Motta define isso como

(...) a arte de usar o poder que existe nas pessoas, ou mesmo como a arte de liberar as pessoas para fazerem o que se requer delas da maneira mais efetiva e humana possível, ou ainda a habilidade de fazer com que as pessoas façam o que elas próprias desejam. (MOTTA, 2006, p. 91).

É a essência da liderança de vez que desvela toda a força da influência do líder sobre seus seguidores. Esse novo paradigma cada vez mais se mostra consolidado. O modelo autoritário lastreado na concentração do poder, exercido mediante ordens, existe desde a Antigüidade, e nos remonta à construção das pirâmides do Egito. Prevaleceu por longo período como resultado do modelo militar incorporado à atividade empresarial.

No entanto, esse modelo não mais se sustenta, diante da sua comprovada incapacidade em explorar todo o talento existente nos integrantes de uma equipe, além de também obstar um verdadeiro comprometimento deles. Quando os integrantes da equipe realizam suas atividades por receio o seu esforço terá como limite o suficiente para atender a ordem recebida. Ao passo que quando ele vislumbra ter poder, ainda que limitados, de decisão e se considera parte do que está sendo construído seu esforço não terá limites.

O liderado, nessa condição, não se questiona sobre o que deve fazer para agradar seu chefe, mas o que pode fazer para contribuir com o crescimento de sua organização. De sorte que o líder que alcança esse patamar de influência pela corretagem do poder terá exercido o seu papel principal.

### 3.4 A Liderança servidora

A liderança vem sendo classificada modernamente em diversas linhas de abordagens, segundo características predominantes. Além da liderança pela corretagem de poder ou empoderamento antes abordada poderíamos arrolar a liderança carismática, a liderança visionária, a liderança transformacional e a liderança baseada em princípios.

Nesse aspecto, com todo respeito a todas as abordagens existentes, cumpre relembrar a opinião de Bennis e Nanus

As definições refletem ondas passageiras, modas, marés políticas e tendências acadêmicas. Nem sempre refletem a realidade e algumas vezes apenas representam insensatez. É como se o que Braque certa vez disse a respeito da arte também fosse verdadeiro no que tange à liderança: 'A única coisa que importa na arte é a parte que não pode ser explicada' (BENNIS ; NANUS, 1988, p. 04).

Todavia, em meio a essas abordagens contemporâneas, a chamada liderança servidora surge com um viés muito pertinente, reunindo todos os elementos necessários para desencadear a influência tão almejada pelos líderes.

Na verdade não se trata de uma abordagem tão contemporânea assim, como recorda Ken Blanchard

Robert Greenleaf originalmente cunhou o termo ‘liderança servidora’ em 1970, tendo publicado inúmeros livros sobre o conceito nos 20 anos que se seguiram. O conceito, contudo, é antigo. Há dois mil anos, a liderança servidora estava na essência da filosofia de Jesus, um exemplo de líder servidor altamente comprometido e eficaz. Mahatma Gandhi, Dr. Martin Luther King Jr. e Nelson Mandela são exemplos mais recentes de líderes que exemplificam essa filosofia. (BLANCHARD, 2007, p. 271).

A liderança servidora, substancialmente, baseia-se na concepção de que o líder deve, antes de tudo, servir seus liderados. Em um primeiro momento essa linha conceitual poderia transparecer contraditória, mas analisando-se com atenção seus princípios, forçoso concluir pelo inegável potencial de verdadeiramente representar o conceito de liderança.

Como pontuado anteriormente, a liderança implica essencialmente influenciar os integrantes de uma equipe de modo tão entusiástico a ponto de se doarem totalmente na busca dos objetivos comuns. Nessa tarefa difícil e de extrema responsabilidade, a liderança servidora sustenta que o líder deve primeiro satisfazer as necessidades de seus liderados.

James C. Hunter afirma que

Até o general francês Napoleão Bonaparte se rendeu às evidências: ‘Alexandre, César, Carlos Magno e eu fundamos impérios, mas em que baseamos nossas criações geniais? Na força. Jesus Cristo fundou seu império baseado no amor e até hoje milhões de pessoas morreriam por Ele’ (...) Jesus falava sobre liderar com autoridade. Em essência, Ele dizia que, se alguém quisesse influenciar as pessoas do pescoço para cima, então devia servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior de seus liderados. A influência deve ser adquirida, não há atalhos. A influência e a liderança legítima são construídas com muito trabalho e sacrifício. (HUNTER, 2006, p. 41/42).

É evidente que esse líder servidor deve compreender que não satisfará as vontades dos seus seguidores, e sim suas necessidades, o que é bem diferente. Do mesmo modo não implica em atender todos os pleitos e deixar de dizer “não”.

Entretanto, considerar todos os integrantes de sua equipe como pessoas importantes, dar atenção a eles, ouvi-los, ajudá-los, tudo em um ambiente de proximidade conjugado com respeito, significa o papel de servidor do líder.

O líder realmente se interessa pelo crescimento profissional dos integrantes de sua equipe, pelo bem dos seus liderados.

Peter M. Senge lembra que

Assim como Inamori, O'Brien argumenta que os gerentes devem redefinir suas tarefas. Devem abrir mão do 'antigo dogma de planejamento, organização e controle' e perceber 'a natureza quase sagrada de sua responsabilidade pela vida de tantas pessoas'. Segundo O'Brien, a tarefa fundamental dos gerentes é 'proporcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível'. (SENGE, 2006, p. 168).

Para que o grupo de fato se comprometa e seja fiel ao líder este terá que demonstrar que supre suas necessidades, que tem afeição pelo grupo a ponto de, em contrapartida, receber como retorno essa mesma afeição e comprometimento. A fidelidade e o comprometimento do grupo não se impõem, eles são conquistados.

Kouzes e Posner professam nessa direção

O grupo decide se será fiel ou não. A fidelidade é conquistada quando os membros decidem que suas necessidades estão sendo supridas, assim os líderes que quiserem comprometimento devem saber que seu trabalho requer reatividade. Acreditar, antes de mais nada, que se devem prestar serviços significa estar mais preocupado com o bem-estar dos outros do que com o seu próprio. (KOUZES ; POSNER, 2007, p. 08).

C. William Pollard arremata

Um líder com intenção de servir pode proporcionar esperança, em vez de desespero, e pode ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e que desejam realizar e colaborar. Este é o líder do futuro. (HESSELBEIN, GOLDSMITH ; BECKARD, 1996, p. 242).

Na conceituação da liderança servidora não se pode olvidar do papel visionário que o líder servidor também exerce. Ele primeiro fixa a direção, o sonho

a ser perseguido. Quando a visão organizacional foi bem apreendida pelos seus liderados, o líder passa a servi-los de modo a capacitá-los e motivá-los suficientemente, visando ao alcance dos objetivos organizacionais.

Blachard ensina que os líderes servidores

(...) acham que seu papel é ajudar as pessoas a alcançarem suas metas. Estão constantemente tentando descobrir o que o seu pessoal precisa para ter um bom desempenho e para colocar a visão em prática. Em vez de quererem que os colaboradores agradem seus chefes, líderes servidores querem fazer a diferença na vida dos colaboradores, e, além disso, causar um impacto positivo na organização. (BLANCHARD, 2007, p. 273).

Esse tipo de liderança confere ao líder o pleno domínio da sua equipe. É a garantia de que os integrantes de uma equipe liderada por um servidor farão qualquer coisa por ele.

### 3.4.1 Os princípios do líder servidor

Fundamentalmente os princípios do líder servidor não destoam muito em relação aos traços característicos dos líderes antes mencionados. O enfoque, evidentemente, se relaciona mais às qualidades pessoais que forjam esse tipo de líder.

Essas qualidades são as seguintes:

a) autocontrole ou paciência - o líder servidor possui o controle de sua impulsividade. Isso se traduz também pela sua tranqüilidade em absorver eventuais críticas ou posicionamentos diversos dos seus. Também envolve sua acessibilidade, segurança e fino trato. Ninguém suporta conviver com pessoas descontroladas, que não admitem pensamentos diferentes dos seus e que estabelecem verdadeiras muralhas em torno de si. O mesmo autocontrole que as pessoas têm com o Presidente do seu Tribunal ou da sua empresa devem ter com os integrantes de sua equipe.

b) gentileza - cuida-se de uma qualidade que deveria ser inerente a todo o ser humano. Pode até soar estranho esse atributo imprescindível nos relacionamentos humanos ser destacado. Entretanto, muitas vezes o poder mexe com as pessoas que ocupam cargos de direção de tal modo que elas esquecem

regras básicas de convivência, tais como dizer “obrigado”, “por favor”, “desculpa, enganei-me” etc. São pequenas demonstrações de consideração pelos liderados que depois farão diferença no futuro.

c) humildade - esta uma qualidade indispensável a qualquer líder, em especial no Judiciário. Ela está presente nas pessoas autênticas, que desprezam a arrogância, a prepotência e que pensam ser pessoas superiores. Não significa sentimento de inferioridade. Muito pelo contrário, representa a exata compreensão de que todo ser humano está aprendendo constantemente, está sujeito a equívocos e não é melhor do que ninguém. A humildade permite que naturalmente o líder reconheça que a opinião de um integrante de sua equipe é melhor que a sua, reconsiderando uma decisão já tomada.

James C. Hunter acrescenta

Sua disposição para ouvir as opiniões dos outros, mesmo que sejam opiniões contrárias, mostra que esse tipo de liderança não procura crédito e adulação para si mesma - daí sua capacidade de rir de si mesma e do mundo. Para o crítico inglês John Ruski, ‘os homens realmente grandes possuem o curioso sentimento de que a grandeza não está neles, mas passa por eles. Por isso são humildes’. (HUNTER, 2006, p. 54).

d) respeito - essa qualidade faz o líder tratar os outros como gostaria de ser tratado, ou como uma pessoa realmente importante. Por respeito, o líder trata o Presidente de sua organização ou Tribunal da mesma forma como trata a funcionária encarregada pela faxina da sala em que ele trabalha.

É equivocada a idéia de que respeito se impõe. Respeito se conquista respeitando os outros. Por intermédio do respeito aos liderados o líder se legitima como tal.

e) perdão - não há relacionamento humano que se estabeleça com confiança e comprometimento se um dos sujeitos não tiver a capacidade de perdoar. O conhecido ditado de que errar é humano retrata a sabedoria popular. O líder que pretenda estimular o aperfeiçoamento dos seus seguidores, torná-los pessoas capazes de mudar o destino da sua organização e realmente serem agentes de mudanças, compreende que na maioria das vezes melhor não dar importância a

pequenos equívocos, deixando claro que erros acontecem. Esse comportamento reforça a auto-estima, dá confiança e engrandece o líder como pessoa.

Liderar pessoas perfeitas é muito fácil, mas isso nunca acontecerá. Se o líder for ficar ressentido a cada erro, explodir a cada equívoco, não compreender a falibilidade humana, certamente transparecerá fraqueza. E líderes fracos não influenciam as pessoas e não reúnem seguidores.

f) altruísmo - não há liderança servidora sem altruísmo, justamente porque essa qualidade significa atender às necessidades alheias. Mais uma vez Hunter ensina que:

Quando você se candidata a líder, tem de fazer isso. A vontade de servir e de se sacrificar pelos outros, a disposição de abrir mão dos próprios anseios pelo bem maior - este é o verdadeiro altruísta e, em consequência, o verdadeiro líder. (HUNTER, 2006, p. 57).

g) honestidade - o líder servidor não pode ser um enganador. Deve ser honesto sempre. Isso é um pressuposto básico para que ele obtenha a confiança dos seus liderados. Quem confiaria em um desonesto? Quem seguiria os passos de um desonesto? As respostas são óbvias e demonstram como esse atributo é imprescindível. A honestidade deve ser cultivada em todos os momentos

h) compromisso - o líder servidor tem clara a noção de que não pode trair suas escolhas, os compromissos formalmente assumidos. Nem que para isso tenha que ser impopular. Ele deverá ser firme nesse aspecto.

C. William Pollard segue na mesma direção

Líderes servidores devem ser pessoas compromissadas. Não são meros espectadores ou detentores de cargos. Eles têm uma responsabilidade de liderar no longo prazo e não em benefício próprio, a curto prazo. Nenhuma empresa pode funcionar com sua capacidade plena sem que seu pessoal confie nos acordos e nos compromissos assumidos por seus líderes. (HESSELBEIN, GOLDSMITH e BECKARD, 1996, p. 244).

A confiança dos liderados no seu líder estará intimamente ligada à manutenção dos compromissos ajustados. Isso será constantemente posto à prova.

## CAPÍTULO IV - LIDERANÇA SERVIDORA NA MAGISTRATURA

A esta altura algumas certezas restam bem delineadas no cenário da Justiça Brasileira. A primeira delas a de que a morosidade do Judiciário é um dos seus maiores problemas. Cumpre novamente reforçar essa assertiva com a opinião de Moreira Alves

Se fôssemos analisar o Poder Judiciário como aquele a que cabe precipuamente a distribuição da justiça por meio da prestação jurisdicional, teríamos em vista prevalecentemente o que já se denominaram os dois demônios da Justiça: a demora e a carestia. São esses os dois problemas capitais que têm dado margem a que se façam, em todos os tempos e em todos os países, as mais severas críticas ao Poder Judiciário. (JÚNIOR, MARTINS, REZEK et al., 1988, p. 194).

A segunda certeza que decorre da presente pesquisa é a de que a prestação jurisdicional não decorre somente da atuação do juiz, mas é resultado da atividade realizada por todos os integrantes de uma determinada unidade jurisdicional, mormente considerando a primeira instância, em que essas unidades são representadas por Varas e Comarcas servidas por um magistrado e uma equipe de serventuários da justiça. Cogita-se de um conjunto de elos interligados que se não estiverem devidamente ajustados e alinhados na mesma direção terá como consequência uma prestação jurisdicional deficiente.

A terceira certeza é a de que o juiz é o administrador principal dessa equipe. O magistrado moderno não pode abdicar da gestão como atividade meio essencial para o sucesso da sua atividade fim, a prestação jurisdicional.

De sorte que sendo o juiz aquele que desempenha o papel de gestor da sua unidade jurisdicional a pergunta que se entremostra é a seguinte: a quarta certeza é a de que o juiz como gestor deverá ser um líder?

A não ser em grupos que se debruçam a estudar a Administração Judiciária, que são ainda minoritários, pouca importância tem sido dada a um tema de tanta relevância.



O Judiciário como Poder de Estado responsável por uma das atividades mais relevantes para a harmonia das relações sociais, não prescinde de um alinhamento de suas lideranças voltado para o desencadeamento de um ambiente institucional focado na excelência e, conseqüentemente, no cidadão. A estrutura do Judiciário permite visualizar a existência de vários gestores de equipes em cada uma das suas unidades jurisdicionais, que precisam ser verdadeiros líderes, alinhados ao líder máximo, o Chefe do Poder, ou seja, o Presidente do Tribunal de Justiça no caso desta pesquisa.

No entanto, a instituição avessa a mudanças e marcada pelo conservadorismo não se importa se está recrutando novos líderes como juízes ou autoritários e prepotentes formalistas como novos juízes. A única preocupação é com o domínio da técnica e o conhecimento do Direito. Ademais, o Judiciário sequer se preocupa na formação de líderes no seio da magistratura. Uma vez que não se preocupa em recrutar juristas líderes, ao menos poderia treinar a liderança.

Gaudêncio Torquato lança crítica sobre o sistema de recrutamento atual dos juízes brasileiros, apontando a necessidade de ele não ficar adstrito a exigência técnica, mas levar em conta outras áreas do conhecimento essenciais à judicatura

O 'circo de horrores' se completa com a dança para ingresso na magistratura. Com todo o respeito que o Poder merece, carrega-se a impressão de que os quadros precisam atravessar um corredor moral e ético mais longo que o atual. Significa defender para os magistrados sólida base psicológica e densa preparação, seja nos campos específicos do Direito, seja em áreas mais abrangentes do conhecimento e nos campos da ética pessoal e profissional, do relacionamento humano, da hermenêutica, da liderança, do raciocínio lógico e dos ensinamentos práticos. (TORQUATO apud NALINI, 2007, p. 31).

Essa omissão está custando um preço caro à Magistratura Nacional, a perda constante da credibilidade junto à sociedade brasileira. O desprestígio da função jurisdicional. E isso conduz sem maiores reflexões da sociedade ao sucateamento natural e gradual do Poder Judiciário, representado por menores fatias nos orçamentos estaduais, remuneração inadequada de seus integrantes e desaparelhamento material e pessoal.

Entretanto, o pior desse cenário é a ausência de reação, sintomática da falta de lideranças. Não que elas inexistam, mas em reduzido número e sem o condão de ensinar, parafraseando José Renato Nalini, uma verdadeira “rebelião da toga”. Os juízes assistem diuturnamente verdadeiros ataques ao Judiciário e poucos, muito poucos, têm conseguido se levantar e mostrar verdades escondidas por ignorância ou má-fé por aqueles que pretendem o enfraquecimento do Judiciário para assegurar o alcance de escusos interesses.

A liderança é essencial à magistratura. Os juízes devem ser verdadeiros líderes de suas unidades jurisdicionais e das comunidades em que estão inseridos. O Brasil nunca precisou tanto de líderes éticos comprometidos com a sociedade.

É a liderança uma das soluções para alavancar motivação nos servidores do judiciário, e para a formação de equipes de alto desempenho nas unidades jurisdicionais, com capacidade e competência de resolver com inovação e criatividade o problema da morosidade da justiça.

Destarte, a resposta à indagação formulada no início deste capítulo é de que a quarta certeza que se desvela bem evidenciada é que somente o juiz líder executará com competência a sua atividade meio, formando uma equipe capaz de prestar jurisdição com celeridade e efetividade.

#### **4.1 Liderança como motivação em uma unidade jurisdicional**

Uma das questões mais palpitantes no âmbito Judiciário é a falta de motivação como propulsora da inércia de certas unidades jurisdicionais. Tal como antes enfocado, a estrutura judiciária não contribui nem um pouco para motivar o servidor da justiça ao longo de sua carreira.

Ao invés disso, a ausência de reconhecimento interno e externo enseja uma desmotivação gradual do serventuário da justiça que chega, às vezes, ao ponto de ele se rebelar inclusive contra os próprios magistrados. No Rio Grande do Sul não se revela incomum servidores publicamente se manifestarem contrários a qualquer iniciativa de juízes por reposição salarial, por exemplo. Há um permanente sentimento de tratamento desigual na luta por interesses de ambas as

classes, quando o ideal é que houvesse entendimento e posturas comuns como resultado de um Poder unido e comprometido prevalentemente com a prestação jurisdicional.

A cizânia entre magistrados e servidores é extremamente prejudicial ao Poder Judiciário. A pergunta, porém, que constantemente tem surgido entre juízes, quando reunidos para tratar das questões preocupantes que envolvem o Poder Judiciário é: o que fazer para motivar os servidores? Principalmente os funcionários com mais tempo de serviço.

Muitas soluções têm sido vislumbradas e discutidas, tais como a busca de melhor qualidade de vida no trabalho, o estabelecimento de recompensas mediante folgas, o reconhecimento por elogios e maior proximidade dos juízes de suas equipes.

Os relatos, em geral, são que os resultados decorrentes dessas iniciativas se mostram sempre temporários. Após um período, a desmotivação retorna. Neste ponto, válida a lição de Claude Lévy-Leboyer

Não se pode respeitar essa exigência sem levar em conta a complexidade psicológica das motivações, precisamente porque ela exclui as soluções genéricas, os modismos e os princípios de pagamento por peça. A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos, igualmente, motivadores para todos. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 138).

Um dos aspectos levantados no seio da magistratura é a inexistência de recompensas financeiras para os bons servidores. Muitas vezes isso é visto como uma desvantagem entre o serviço público e o privado, a obstar um instrumento considerado importante para a motivação dos funcionários.

Entretanto, o dinheiro como recompensa é uma motivação que surte excelentes resultados no princípio. Com o decorrer do tempo, a tendência é esse tipo de elemento motivador perder sua eficácia. O mesmo se dá quando a recompensa é uma folga do serviço ou um elogio. Não que estas não sejam importantes, mas elas não mantêm a motivação dos servidores. Não se pode olvidar

que a motivação é um processo interno nas pessoas, elas têm que se motivar como um sentimento espontâneo, a motivação tem que ser despertada.

Luiz Marins levanta um dado importante acerca do que as pessoas buscam nas suas respectivas atividades laborais

A revista Fortune, publicada nos Estados Unidos, fez uma ampla pesquisa junto a empregados de empresas americanas para saber o que eles querem de seu emprego. O resultado, por ordem de importância, foi o seguinte:

1. Um trabalho desafiante que dê sentimento de ‘missão e propósito’;
2. Uma liderança forte e inspiradora - as pessoas querem e aceitam uma ‘hierarquia’ forte e confiável;
3. Sentir-se constantemente treinado e crescendo profissionalmente;
4. Bons colegas e chefes leais;
5. Uma empresa com forte imagem no mercado;
6. Um bom salário. (MARINS, 2003, p. 202).

O resultado da pesquisa americana mencionada não será muito diferente no Brasil. O dinheiro realmente não é tão relevante assim como costumamos acreditar. Em relação aos servidores do Judiciário não é diferente. Mesmo que existisse a possibilidade de prêmios em dinheiro, a situação não seria muito diversa.

Existem teorias que se debruçaram sobre a motivação. A mais importante delas é a Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow. Segundo Maslow, o móvel da ação humana é o suprimento de necessidades organizadas em uma hierarquia. Na medida em que suprida a necessidade mais básica surge a necessidade de suprimento daquela que se encontra no nível seguinte.

Maslow elaborou uma pirâmide representativa da hierarquização dessas necessidades. Nessa pirâmide a ordem crescente seria a seguinte: a) necessidades fisiológicas (salário, benefícios, condições agradáveis no trabalho); b) necessidades de segurança (no emprego, aposentadoria, plano de carreira); c) necessidades sociais (relacionamento entre os trabalhadores, atividades sociais, esportivas); d) necessidades de estima (reconhecimento, identidade pessoal); e) necessidades de auto-realização (razão de vida, encorajamento).

Outra teoria que versa sobre motivação é a Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland, a qual identifica três tipos de necessidades a

serem supridas, ou seja, de realização, de afiliação e de poder. A primeira relacionada ao atingimento de metas, a segunda às interações sociais e a terceira concernente à necessidade de influenciar pessoas e situações.

A terceira teoria a merecer referência é a Teoria da motivação-higiene de Herzberg. Após a realização de entrevistas com empregados Herzberg identificou fatores motivadores e fatores de higiene, em que os primeiros estariam relacionados ao trabalho em si, e os segundos externos à atividade. Para ele os fatores de higiene apenas impedem a insatisfação no trabalho, ao passo que os motivadores são aqueles que tornam os empregados satisfeitos e voltados para o trabalho.

Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilowski, Myriam Lund e Regina A. Lago ponderam que

(...) as conclusões a que a pesquisa chegou fazem sentido e se articulam bem com a Teoria de Maslow. As necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto; porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando. (CAVALCANTI et al., 2005, p. 94).

Nesse contexto se vislumbra facilmente que a motivação dos servidores do Judiciário estará intimamente ligada à liderança exercida sobre eles. O Juiz líder terá o condão de motivar seus servidores. Na unidade jurisdicional que exista um juiz líder certamente existirá uma equipe motivada.

Lévy-Leboyer arremata

Em realidade a motivação é bem mais que um estado estático. É um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações, uma vez que resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico. É por isso que a força, a direção e a existência em si da motivação estão estreitamente ligadas à maneira pessoal a partir da qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação de trabalho, mas certamente não àquela percepção que têm, de fora, o tecnocrata, o administrador...ou o psicólogo. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 138).

Daí por que a resposta tão almejada a magistrados que indagam sobre como motivar seus servidores é a seguinte: torne-se um líder.

## 4.2 A liderança servidora na Magistratura

Diante desse contexto que se descortina, em que o juiz é o gestor de sua unidade jurisdicional, que somente prestará uma jurisdição de excelência se sua equipe for de alto desempenho, e que para tanto deverá ser um líder, impõe-se a identificação do tipo e do estilo de liderança que melhor se amolda à Magistratura.

No que concerne ao tipo de liderança não se pode perder de vista a necessidade de ser encontrada aquela que conduza a uma liderança de alto nível. Não se pode olvidar que o cenário é desfavorável como já referido: pesada carga de trabalho, falta de pessoal e ambiente interno e externo naturalmente desmotivadores. Com efeito, urge uma liderança que rompa com o paradigma que sempre marcou o Judiciário. Há a necessidade de mudanças radicais para realmente ser alterado o *status quo* (situação atual). Tais mudanças serão vistas com muitas reservas por muitos, o que realmente é natural em um processo de mudança, bem como exigirão um esforço considerável por toda a instituição.

Nesse aspecto pertinente a observação de Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira

Mudar para melhor, entretanto, não é natural: contraria a ordem natural das coisas, pois isso requer alguma forma de adição de energia. Filosoficamente, poderíamos explicar que a melhoria não poderia ser um processo natural, pois nesse caso Deus estaria privilegiando o ócio. Todos sabemos que, para melhorar, temos de trabalhar mais e melhor do que para manter a simples rotina (...). (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 201).

O tipo de liderança que melhor se encaixaria às particularidades da jurisdição é a servidora. O juiz como um líder servidor de sua unidade jurisdicional teria o condão de revolucionar a jurisdição no aspecto técnico e social.

Cabe nesse sentido reproduzir Ken Blanchard

Quando as pessoas lideram em um alto nível, elas tornam o mundo um lugar melhor porque suas metas estão focadas no bem comum. Tornar o mundo um lugar melhor requer um tipo de líder especial: um líder servidor (...) a liderança servidora não poderia se aplicar melhor ao

mundo do que hoje. Não apenas as pessoas estão à procura de um propósito mais elevado, e com mais significado, mas, à medida que enfrentam os desafios de um mundo em constante mutação, também estão à procura de princípios que realmente funcionem. A liderança servidora funciona. (BLANCHARD, 2007, p. 272/291).

A liderança servidora não apenas funciona na iniciativa privada, mas, também, no âmbito do Judiciário. Inegável que os princípios da liderança servidora conduzirão o juiz a melhor liderança possível. Os riscos de a liderança exercida por um juiz servidor não ser de boa qualidade são mínimos. Somente a liderança servidora na Magistratura teria o condão de levá-la à melhoria dos serviços prestados à população. O juiz como líder servidor forma uma equipe comprometida com o jurisdicionado, ou seja, constantemente preocupada em atendê-lo da melhor forma possível. Conseqüentemente a liderança servidora transformará a unidade jurisdicional em um órgão de alto desempenho. O envolvimento de toda a equipe, ao natural, proporcionará uma unidade que busca melhoria contínua, perfeccionista. De modo que tudo isso acarreta sucesso e sentido na vida de todos os colaboradores.

#### 4.3 A liderança situacional na Magistratura

Em sendo a liderança servidora o melhor tipo de liderança para a Magistratura, qual seria o melhor estilo?

Maria Elisa Macieira sustenta que o melhor estilo de liderança para uma equipe

(...) é a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação. A liderança bem-sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende da maturidade para o trabalho e da maturidade psicológica da equipe. O modelo combina o nível de maturidade dos liderados (M1, M2, M3, M4) e o estilo de liderança (várias combinações de comportamentos voltados para tarefa e para o relacionamento). (MACIEIRA, 2007, p. 30).

A liderança situacional a que se refere Maria Elisa Macieira foi inicialmente criada por Ken Blanchard e Paul Hersey na Ohio University em 1968 (BLANCHARD, 2007, p. 110). Ela se baseia na assertiva de que pessoas diferentes devem receber tratamentos diferenciados, observando-se o grau de desenvolvimento de cada um.

A escolha do estilo de liderança exigirá do juiz alto poder de diagnosticar o seu ambiente de trabalho, flexibilidade de se amoldar às exigências da situação e do grupo, e também, capacidade de firmar parcerias com os integrantes de sua equipe para alcançar os melhores resultados.

Existem quatro estilos básicos de liderança segundo Ken Blanchard. Cada qual privilegia um aspecto mais importante que marcará seu estilo levando em conta a situação da sua equipe. Esses aspectos serão: a direção, o treinamento, o apoio e a delegação.

Blanchard não deixa margem a dúvidas comparando a situação em que se encontra uma equipe com o aprendizado do ciclismo:

Você consegue lembrar quando começou a aprender a andar de bicicleta? Ficava tão animado que, às vezes, nem conseguia dormir a noite, mesmo não tendo idéia de como realmente era andar de bicicleta. Você era um principiante empolgado clássico, precisando de direção. Lembra-se da primeira vez que caiu de bicicleta? Quando se levantou da calçada, talvez tenha pensado por que algum dia quis aprender, e se algum dia saberia andar com perfeição. Nesse momento, chegou ao estágio de aprendiz decepcionado e precisava de treinamento. Depois que conseguiu andar em sua bicicleta, com seu pai lhe incentivando, sua confiança provavelmente ficou um pouco abalada na primeira vez que decidiu dar uma volta por conta própria, sem seu incentivador e apoiador por perto. Nesse momento, tornou-se um colaborador capaz, mas cauteloso, precisando de apoio. Finalmente, chegou ao estágio em que sua bicicleta parecia uma extensão de seu corpo. Consequia andar sem sequer pensar a respeito. Tornara-se um verdadeiro realizador autoconfiante, e seus pais puderam delegar a você a tarefa de se divertir, andando em sua bicicleta ao local de trabalho. (BLANCHARD, 2007, p. 112).

Na mesma medida o juiz deverá definir seu estilo de acordo com o desenvolvimento de sua equipe. Quando a maioria dos servidores de sua unidade jurisdicional ingressou há pouco tempo, sendo inexperientes, mas extremamente empolgados com o novo serviço, o estilo de liderança do magistrado deverá



privilegiar a direção. Ele deverá se certificar de que seu escrivão estará dando as instruções específicas do serviço e supervisionando de perto toda a equipe.

Por outro lado, se a equipe do juiz já tem um pouco de experiência, mas está sem confiança devido a pesada carga de trabalho e de exigência, já tendo perdido aquele ímpeto inicial, o estilo a ser adotado é o de treinamento. O magistrado líder deverá investir na capacitação de seu pessoal. Nesse estágio o juiz deve privilegiar contatos mais seguidos com sua equipe, investir muito em feedback e reconhecer as boas iniciativas ou ações.

Entretanto, se o juiz está diante de uma equipe que tem uma boa capacidade técnica, conhece o serviço que realiza, mas está insegura, porque, por exemplo, teve uma experiência negativa com alguém que não admitia erros, ele deverá investir em apoio. O juiz deverá ouvir seu funcionário, encorajá-lo, mostrar confiança no seu trabalho, transmitindo a segurança necessária.

Por derradeiro, quando a equipe tem capacidade e autoconfiança, o estilo de liderança ideal será o da delegação. O magistrado deverá deixar várias decisões para o serventuário tomar, deixando-o gerir sua área de atuação, dando-lhe autonomia e boa dose de independência. É a equipe ideal para o empoderamento antes indigitado. Desafios são importantes a esse tipo de equipe para a constante superação.

Em face desses estilos percebe-se claramente que o juiz deverá ser um bom observador para diagnosticar corretamente sua equipe e escolher o estilo apropriado. Deve ser flexível para se adaptar facilmente a quaisquer das situações ventiladas. Ademais, deve estabelecer parcerias com os integrantes de sua equipe, deixando clara a adoção de cada estilo evitando interpretações equivocadas por eles.

Destarte, a Magistratura exige do juiz que exerce a gestão de uma unidade jurisdicional que ele seja um líder servidor, adaptando um estilo de liderança que privilegie mais a direção, ou o treinamento, ou o apoio ou a delegação, de acordo com a situação e o grupo de serventuários da justiça que compõem sua equipe.

Por se tratar de um tema ainda não explorado, surge a necessidade de ser traçado o perfil desse novel modelo, os traços do juiz como líder servidor, o magistrado do Século XXI, aquele que a sociedade aguarda ansiosamente.

## CAPÍTULO V - O NOVO PARADIGMA: O JUIZ COMO LÍDER SERVIDOR

### 5.1 O juiz como um líder servidor

Neste ponto da pesquisa se desvela fundamental a adaptação dos conceitos da liderança servidora à realidade da Magistratura. Não basta asseverar que ela se constitui no tipo mais adequado de liderança aos juízes. Surge a necessidade de ser definido esse novel paradigma.

Como seria o juiz como um líder servidor? A resposta a essa pergunta nos remete a mesma indagação abordada no capítulo 4.1 concernente à liderança, ou seja, a dificuldade de conceituar o que seja um líder. Do mesmo modo que inexistente uma definição única sobre o que seja ser um líder não há acerca do que seria um juiz líder servidor.

Essencialmente, porém, pode-se afirmar que o líder servidor na Magistratura seria o juiz que impregna a equipe de servidores da sua unidade jurisdicional de motivação e de um verdadeiro comprometimento voltados para o alcance da visão por todos estabelecida, e que vem a ser, em última análise, uma prestação jurisdicional célere, humana e que busca constantemente a satisfação total do jurisdicionado.

No entanto vislumbrar por completo o magistrado como um líder servidor somente é possível por meio dos seus traços característicos. Identificá-lo na dimensão organizacional, na dimensão interpessoal e nas suas habilidades pessoais. A partir dos traços característicos em cada uma dessas dimensões do juiz como líder servidor é que proporcionarão o novo modelo que se cogita.

Mas antes da abordagem desses elementos definidores, impende destacar um pressuposto essencial do juiz líder. Sem esse requisito o juiz jamais será um líder. Consiste no reconhecimento técnico por parte de sua equipe.

A equipe de uma unidade jurisdicional somente estará aberta a reconhecer o seu juiz como líder se possuir confiança no conhecimento técnico do magistrado. O domínio do Direito e da jurisdição é condição imprescindível. Inviável a equipe reconhecer uma liderança que não saiba seu mister, que dependa do conhecimento

dos seus servidores. Por isso que não se pode olvidar que se está a conceituar o juiz líder servidor como um novo modelo, o que pressupõe a soma de duas competências, a do juiz de direito e a do líder servidor. Primeiro a equipe reconhecerá o juiz e depois o líder. E não reconhecerá o líder se não conhecê-lo como um juiz seguro e capaz.

## 5.2 A dimensão organizacional do juiz líder servidor

O conhecimento do magistrado de todos os fatores e recursos que possui à sua disposição, visando ao alcance dos objetivos traçados por sua unidade jurisdicional é a primeira condição para ele se tornar um verdadeiro líder de sua equipe. É fundamental o domínio do âmbito organizacional no qual ele está inserido.

Nesse aspecto já se evidencia a necessidade de uma profunda reflexão sobre o paradigma ultrapassado do juiz, que se concentrava exclusivamente em impulsionar os processos conclusos a ele, deixando de se interessar pelo contexto organizacional em que inserido. Sem o domínio dessa competência o juiz jamais conseguirá exercer na plenitude seu viés de gestor e, conseqüentemente, de líder.

Paulo Motta afirma que

A dimensão organizacional refere-se ao caráter situacional da liderança, ou seja, ao conjunto de fatores que determinam a possibilidade de um indivíduo tornar-se líder em um determinado contexto. Dentre esses fatores, ressalta-se o conhecimento do contexto organizacional onde o dirigente atua para que possa identificar os recursos disponíveis e utilizá-los na consecução do ideal comum. (MOTTA, 2007, p. 215).

A escolha do estilo de liderança que o juiz adotará junto à sua unidade jurisdicional não olvida essa perspicácia que ele deverá exercer em diagnosticar o seu ambiente de trabalho. De modo que o juiz líder, dominando o contexto organizacional de sua unidade jurisdicional, saberá se deverá exercer uma liderança mais voltada para direção, para o treinamento, para o apoio ou para a delegação.

Na dimensão organizacional o magistrado líder apresenta os seguintes caracteres:

### **5.2.1 Tem plena consciência da missão da sua unidade jurisdicional**

O juiz líder sabe com clareza a razão de ser do Poder Judiciário e da unidade que jurisdiciona. Sem esse domínio ele não poderá construir com sua equipe objetivos adequados à jurisdição, prioridades e estratégias.

Quando o magistrado líder conhece a missão de sua unidade jurisdicional ele sabe as respostas das indagações formuladas por Emilio Herrero Filho, ou seja

Quem somos?  
Para que propósito a organização existe?  
Que valor nossa empresa oferece para a sociedade?  
Qual é a nossa identidade?  
Para que existimos?  
Onde estamos agora? (FILHO, 2005, p. 45).

Na definição da missão da sua unidade jurisdicional o juiz sempre buscará o alinhamento à missão da sua instituição e, preferencialmente, construirá de forma compartilhada com sua equipe.

Colhe-se do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul que a missão dessa Corte consiste em

De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantido na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

Quando jurisdicionei a Comarca de Casca-RS no período compreendido entre 2004-2007 foi elaborado um plano de gestão compartilhado para aquela unidade jurisdicional. Nesse plano foi definida a missão daquela Comarca, a qual se alcançou com a colaboração de toda equipe: juiz, servidores e estagiários. Dessa forma pode-se analisar um exemplo de missão de uma unidade jurisdicional:

“Satisfazer a necessidade de uma Justiça célere que prima por um atendimento acolhedor e eficiente”. (Revista Multijuris n.º 03, 2007, p. 07).

Como assevera Emílio Herrero Filho “Uma boa declaração de missão deve ser simples, concisa e de fácil entendimento por todos os colaboradores da organização” (FILHO, 2005, p. 45). Em assim não sendo sua definição não serve para o seu fim, porquanto ninguém saberá informá-la sem procurar o documento aonde ela está registrada.

### 5.2.2 Define uma visão de futuro para sua unidade jurisdicional

Uma marca do magistrado líder é a sua capacidade de ter bem presente qual o ideal de Vara ou Comarca que pretende alcançar juntamente com sua equipe. É essa visão que impulsionará o seu grupo. Este ideal ou sonho mais ambicioso quando for definido por todos os integrantes da unidade jurisdicional converter-se-á num dos maiores fatores de motivação dos servidores. Ora, quando a visão é construída por todos o sonho é de todos. E se a equipe compartilha de um sonho possui uma razão de ser e faz o impossível para concretizá-lo.

Para uma unidade jurisdicional que alcança esse patamar inexistem limites, nada é impossível e qualquer objetivo passa a ser factível. Jim Kouzes e Barry Posner salientam que

Você pode deixar um legado duradouro somente se puder imaginar um futuro brilhante, e a capacidade de imaginar grandes possibilidades futuras é a competência que define os líderes. Os líderes de hoje devem preocupar-se com o mundo de amanhã e com aqueles que o herdarão. Eles asseguram o futuro, e seu trabalho é certificar-se de deixar suas organizações melhores do que quando eles a encontraram. Fizemos um levantamento com milhares de pessoas sobre o que elas desejavam em seus líderes e elas nos disseram que ser orientado para o futuro só perde para a honestidade como qualidade de liderança mais admirada. (KOUZES; POSNER, 2007, p. 83).

Vera Lúcia Cavalcanti, Marcelo Carpilowsky, Myrian Lund e Regina A. Lago sustentam o mesmo

(...) a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo o líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta. Essa foi a conclusão a que chegaram Bennis e Nanus (1988), como resultado de um longo trabalho de pesquisa desenvolvido com 90 líderes que dirigiam as novas tendências em seus negócios, pessoas que mudaram o metabolismos de suas organizações. (CAVALCANTI et al, 2005, p. 115).

O resultado dessa pesquisa conduzida por Bennis e Nanus acima indigitada vai ao encontro de uma pesquisa realizada no Brasil por Flávia Pacheco, que entrevistou cinquenta (50) talentos e concluiu que “As pessoas de visão fazem o Brasil evoluir” (PACHECO, 2002, p. 122).

Depreende-se do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário da Corte Gaúcha que

A visão do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

Exemplificando com uma visão construída por uma unidade jurisdicional, tem-se a visão da Comarca de Casca-RS como sendo:

Tornar-se uma Comarca de entrância inicial referência no Estado pela celeridade com que presta Justiça, pelo atendimento diferenciado, pelo seu espírito de equipe e por um trabalho social junto à comunidade (Revista Multijuris, 2007, p. 07).

Portanto, constitui-se em um dos principais traços de um magistrado líder conduzir sua equipe na definição de uma visão de futuro alinhada a da sua Instituição.

### 5.2.3 Administra os resultados da sua unidade jurisdicional

O juiz líder compreende perfeitamente sua atividade meio, e não olvida que a prestação jurisdicional de excelência está jungida à sua competência administrativa. Em razão disso ele busca conhecimento nessa área e conduz sua vara ou comarca mediante a utilização de técnicas eficientes de gestão.

O magistrado líder baseia a tomada de decisões administrativas respaldado em dados e fatos, utilizando da estatística como instrumento de apoio. Isso é de extrema importância no Judiciário. Muitas vezes magistrados acreditam prestar uma jurisdição célere, mas indagados do tempo em média que um tipo de processo de sua vara dura ele não sabe a resposta. E desconhecendo a situação de sua unidade jamais implementará as mudanças necessárias.

Assim, a lição de Kaplan e Norton se amolda perfeitamente à realidade do Judiciário

Medir é importante: 'O que não é medido não é gerenciado'. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Atentos a isso muitos juízes líderes brasileiros buscam esses dados por meio de pesquisas de satisfação ou mesmo pesquisas estatísticas referentes aos seus processos. A forma de coleta de dados dependerá do que se pretende medir. Uma excelente forma que o juiz líder costuma iniciar um trabalho de mudança de sua unidade judicial é a realização de pesquisa de satisfação com os usuários do Foro, buscando identificar como eles avaliam o atendimento, a presteza dos servidores, a celeridade da prestação jurisdicional, as instalações etc. O importante, como ressaltado, é que a tomada de decisões não se baseie em suposições ou ilações sem nenhuma base científica.

O juiz líder também investirá na micro-gestão estratégica da sua unidade jurisdicional, visando ao estabelecimento de objetivos estratégicos de médio e

longo prazo, com indicadores confiáveis e planos de ação cuidadosamente elaborados, tudo alinhado ao planejamento estratégico da instituição em que está inserido. Dessa forma sua gestão se volta para o futuro, alcançando resultados definitivos e não transitórios. Ele antecipa as mudanças necessárias sendo um gestor pré e pró ativo em relação ao futuro.

Portanto, o juiz líder caracteriza-se por ter um viés de gestor plenamente aflorado, congregando as características de um ótimo administrador aliadas as de um líder. O magistrado então deve seguir a sugestão de Stephen Covey “administre com o lado esquerdo e lidere com o direito” (COVEY, 1994, p. 251), referindo aos hemisférios do cérebro.

#### 5.2.4 Busca constantemente melhorias inovadoras

O magistrado líder caracteriza-se pela consciência de que não pode ficar vinculado aos problemas conhecidos de sua unidade jurisdicional. Ele questiona permanentemente as rotinas cartorárias e o teor dos despachos judiciais que profere, na busca da agilização da prestação jurisdicional. O juiz líder compreende que a mudança normalmente revela soluções que viabilizam avanços.

O juiz líder adora mudar, questionar práticas tidas como perfeitas, experimentar rotinas aparentemente absurdas e não convencionais. Isso o faz a frente do seu tempo e permite que sua unidade jurisdicional seja precursora de transformações no cenário judicial.

A natureza humana não é afeita a mudanças. No Judiciário o sentimento comum é de que o que é feito por muito tempo de uma forma deve assim permanecer, sem maiores questionamentos mesmo que sem qualquer base científica.

A esse respeito Laurie Beth Jones assevera que

É preciso ter uma coragem extraordinária para se libertar desse tipo de situação, pois a busca por liberdade pode requerer medidas drásticas e provocar conflitos. Porém, um líder que não esteja disposto a romper barreiras não é de fato um líder, e sim uma simples marionete manipulada para manter o *status quo*. (JONES, 2006, p. 58).



Nas Justiças Estaduais, caracterizadas por orçamentos insuficientes para a resolução de todos os seus problemas, o juiz líder somente alcançará seus objetivos com inovação. Líderes inovadores cada vez mais caracterizam os magistrados modernos. O juiz líder, além de incansavelmente questionar suas rotinas e manter-se aberto a mudanças, está sempre buscando a inovação por intermédio da sua criatividade e da sua equipe.

Maria Rita Gramigna salienta que

A inovação poderá manifestar-se nas organizações em diversos contextos: na melhoria de processos, nas mudanças de *layout*, nas novas formas de abordar o cliente, na aquisição e manejo de tecnologias de vanguarda, na elaboração de novos produtos e/ou serviços, na proposição de uma logística mais ágil e assertiva ou uma forma própria e motivadora de liderança. Enfim, os espaços para a inovação estão disponíveis e prontos para serem ocupados pelos líderes. (GRAMIGNA, 2004, p. 05).

Os magistrados líderes, portanto, apresentam esse traço característico de inconformidade com a situação vigente, receptividade a mudanças e o uso da criatividade e da inovação na busca de uma melhor prestação jurisdicional.

### 5.2.5 Insere sua unidade jurisdicional na comunidade

Na liderança que exerce sobre sua equipe o juiz procura aproximar sua vara ou comarca da comunidade. Esse traço característico é constatado com frequência dentre os novos magistrados, embora não com exclusividade. Os juízes líderes apresentam como característica esse papel de serem agentes de transformação social.

É certo que há quem afirme não ser essa a função dos juízes, mas apenas “distribuir justiça”. Entretanto, o juiz líder não é apenas o líder da sua unidade jurisdicional, é um líder na sociedade. Por essa razão naturalmente ele também exercerá essa liderança social, que ensejará o reconhecimento do Judiciário no seio da sua comunidade.

Atualmente não se pode mais conceber um Judiciário afastado dos compromissos sociais que ostenta ao integrar um dos Poderes do Estado. A visão de um Judiciário elitista e distanciado apenas implica desgaste à sua imagem.

Não se pode olvidar que as Justiças Estaduais estão espalhadas em quase todos os rincões do Brasil. Na sua grande maioria, as Justiças Estaduais estão organizadas em comarcas pequenas nas quais o magistrado é respeitado e goza de muita credibilidade. Desse modo, em vez de ele deixar que isso lhe seduza, tornando-o alguém prepotente e com sentimento de superioridade, o juiz líder serve também à sua comunidade. Isso o legitima, melhora a imagem do Judiciário, consolidando-lhe como um Poder de Estado comprometido com a harmonia social.

Exemplos de unidades jurisdicionais que realizam projetos de inserção junto à suas comunidades não faltam. Isso se dá em diversas áreas, como na Infância e Juventude, Execução Penal, Família etc. Há inclusive projetos premiados nacional e internacionalmente por isso. Sem dúvida que por trás dessas conquistas há juízes líderes e equipes de alto desempenho. Todavia, são ilhas de excelência ainda, que se transformarão na realidade quando todos os juízes e juízas forem líderes.

A comprovação de que a inserção de uma unidade jurisdicional na comunidade em que inserida melhora sua imagem pode ser aferida na já relatada experiência da Comarca de Casca-RS. No plano de gestão dessa Comarca outro objetivo estratégico eleito foi justamente a melhoria da imagem institucional do Judiciário. As ações adotadas a partir de então foram as seguintes

- a) Programa de rádio semanal com o Juiz de Direito, por dez minutos, no qual são abordados temas de interesse da comunidade relacionados ao Judiciário;
- b) Realização dos julgamentos do Tribunal do Júri não na sede da Comarca, mas nos Municípios que a integram e nos quais ocorreu o fato tido como delituoso;
- c) Projeto Inclusão Camboatá: projeto de iniciativa do Judiciário em parceria com academia de ginástica, no qual a Comarca disponibiliza que crianças carentes em situação de risco participem de aulas de capoeira, em um projeto de inclusão social;
- d) Projeto Visite sua Comarca: por seu intermédio adolescentes do curso médio (2º grau) das Escolas da Comarca visitam as dependências do Foro, conhecendo o trabalho desenvolvido, conversando com o Juiz. Assim, é trabalhada a imagem do Judiciário desde a adolescência;

- e) realização de palestras do Juiz em Escolas não apenas para os alunos, mas também para os pais e também para os professores;
- g) Instalação de comissão mista, composta por servidores, advogados, Ministério Público e Juiz com o objetivo de discutir e deliberar sobre assuntos relacionados ao Judiciário na busca da otimização dos serviços judiciários. (Revista Multijuris, 2007, p. 11).

O indicador estabelecido para checar o alcance desse objetivo estratégico foi a realização de uma pesquisa de opinião inédita junto a comunidade

A idéia consistia em realizar pesquisa de opinião com a sociedade, não importando se a pessoa ouvida era ou não usuária do sistema judicial. Dessa forma, elaborou-se, com o auxílio da Professora do Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário da Fundação Getúlio Vargas Maria Tereza Sadek um questionário assim confeccionado: duas perguntas: A primeira perguntava qual a nota que o entrevistado dava de 0 a 10 à Comarca de Casca. A segunda indagava se o entrevistado confiava ou não na Justiça de Casca. As pessoas ouvidas não se identificavam, sendo registrado o sexo, idade e grau de instrução.

A pesquisa realizou-se no segundo turno da eleição geral de 2006. Foram entrevistados cerca de 10% do número de eleitores de cada um dos oito municípios integrantes da Comarca. Os resultados foram tabulados pelo Escritório da Qualidade do TJRS. (Revista Multijuris, 2007, p. 11).

Os resultados que podem ser analisados nos quadros abaixo comprovam que as ações adotadas obtiveram considerável êxito em propiciar uma imagem positiva do Judiciário naquela Comarca.

PESQUISA DE OPINIÃO NA COMARCA DE CASCA E SEUS MUNICÍPIOS JURISDICIONADOS					
Tabulação do total de questionários válidos (2.808) sobre a pergunta: "O Sr.(a) confia na Justiça de Casca?"					
Município	Questionários válidos	Nº de pessoas que responderam sim	% sim	Nº de pessoas que responderam não	% não
Casca	688	650	94%	38	6%
Ciriaco	376	362	96%	14	4%
São Domingo do Sul	220	196	89%	24	11%
Vanini	156	126	81%	30	19%

Continua...

Continuação.

PESQUISA DE OPINIÃO NA COMARCA DE CASCA E SEUS MUNICÍPIOS JURISDICIONADOS					
Tabulação do total de questionários válidos (2.808) sobre a pergunta: "O Sr.(a) confia na Justiça de Casca?"					
Município	Questionários válidos	Nº de pessoas que responderam sim	% sim	Nº de pessoas que responderam não	% não
Nova Araça	287	280	98%	7	2%
Santo Antônio da Palma	178	167	94%	11	6%
Paraí	509	485	95%	24	5%
David Canabarro	394	303	77%	91	23%
Totais:	2808	2569	X	239	9%
Médias	Média dos percentuais incluindo o Município de Casca		91%		
	Média em percentual do Município de Casca:		94%		
	Média em percentual dos municípios jurisdicionados:		90%		
PESQUISA DE OPINIÃO NA COMARCA DE CASCA E SEUS MUNICÍPIOS JURISDICIONADOS					
Tabulação do total de questionários válidos (2.808) sobre a pergunta: "Qual a nota, entre 0 a 10, que o Sr.(a) dá à Justiça de Casca?"					
Município	Nº de questionários	Nº de questionários válidos	Média da nota dada à Justiça de Casca pela população pesquisada		
Casca	690	688	8,3		
Ciriaco	378	376	8		
São Domingo do Sul	226	220	6,8		
Vanini	161	156	6,1		
Nova Araça	289	287	8,3		
Santo Antônio da Palma	180	178	6,7		
Paraí	517	509	8		
David Canabarro	398	394	6,9		

Continua...

Continuação.

PESQUISA DE OPINIÃO NA COMARCA DE CASCA E SEUS MUNICÍPIOS JURISDICIONADOS			
Tabulação do total de questionários válidos (2.808) sobre a pergunta: "Qual a nota, entre 0 a 10, que o Sr.(a) dá à Justiça de Casca?"			
Município	Nº de questionários	Nº de questionários válidos	Média da nota dada à Justiça de Casca pela população pesquisada
<b>Totais:</b>	<b>2839</b>	<b>2808</b>	Média das médias incluindo o Município de Casca: <b>7,4</b>
			Média do Município de Casca: <b>8,3</b>
			Média dos municípios jurisdicionados: <b>7,3</b>

Fonte: Revista Multijuris n.º 03, 2007, p. 12.

### 5.2.6 Conhece a fundo os servidores de sua unidade jurisdicional

O magistrado deve se comportar como um observador atento dos serventuários da justiça, conhecendo a personalidade de cada um, as suas qualidades principais, as suas dificuldades e o relacionamento de cada qual com os demais integrantes da equipe. Isso dará condições ao juiz de extrair o máximo de cada servidor, evitará conflitos e problemas de relacionamento.

Por vezes há relatos de que determinado servidor não rende no trabalho, é desmotivado ou influencia negativamente os demais. Todavia, se o líder da equipe conhecer melhor essa pessoa certamente encontrará uma forma de transformá-la num excelente funcionário.

No exercício da jurisdição em quatro Comarcas da Justiça Estadual Gaúcha tive a oportunidade de deparar-me com essa situação. Em três dessas unidades, logo que assumi, um fato se repetiu: boa parte dos serventuários dizia que determinada pessoa da equipe era um péssimo servidor, não se relacionava com o grupo e influenciava negativamente os servidores mais jovens. Num primeiro momento a tendência é se acreditar nas informações repassadas, até porque as aparências que se estabelecem apontam nessa direção. Mas é nesse momento que

surge a importância de uma liderança que busque resgatar uma equipe coesa e sem divisões. Nos casos relatados a impressão negativa foi desfeita em poucos meses a partir do conhecimento mais aprofundado daqueles servidores e a realização dos ajustes que se mostravam adequados. No primeiro caso enfrentado faltava reconhecimento e habilidade para tratar com o servidor. No segundo, timidez foi confundida com antipatia e, na verdade, o suposto funcionário problema, do ponto de vista técnico, era o melhor servidor da serventia. No terceiro caso o servidor carecia de confiança e apoio e, quando obteve, passou a ter um rendimento que surpreendeu a todos.

Portanto, é muito importante que o juiz tenha uma proximidade e se dedique a conhecer as pessoas que integram a sua equipe constantemente. Isso o ajudará muito na dimensão interpessoal, porquanto somente com esse domínio ele poderá conquistar as pessoas da sua equipe. Para ser um líder o juiz deverá dominar a arte de conhecer sua equipe.

### 5.3 A dimensão interpessoal do juiz líder servidor

A dimensão mais relevante e que define o juiz como um líder é a interpessoal. É a competência de saber interagir e conquistar a confiança e a admiração dos integrantes de sua equipe que o farão um líder servidor.

Paulo Motta acrescenta que

A comunicação é o meio para se aproximar das pessoas, compartilhar idéias e visões, aprimorar a compreensão sobre o trabalho de cada um, monitorar desempenho e conhecer alternativas de futuro. É através da comunicação efetiva que o dirigente líder aprende a respeito dos subordinados e os informa sobre novas possibilidades, criando interdependências e fazendo-os sentirem-se parte de uma equipe. (MOTTA, 2007, 217).

A marca de um juiz líder é a empatia natural que se estabelece entre ele e os integrantes de sua equipe. Isso somente é alcançado por meio de uma série de traços característicos que o juiz líder possui ao se relacionar com sua equipe, os quais são a seguir arrolados:

### 5.3.1 Serve seus funcionários

Em face de o modelo ideal de liderança à magistratura sustentado nesta pesquisa seja a servidora, por óbvio que o primeiro e mais importante traço característico na dimensão interpessoal do juiz líder é o domínio da arte de servir.

É sempre importante ressaltar que servir nada se relaciona em atender às vontades dos integrantes da equipe, mas, sim, às suas necessidades. O magistrado líder procura identificar essas necessidades e supri-las e assim estará agregando valor aos seus funcionários, que como num círculo ensinará uma reciprocidade que resultarão em benefícios à unidade jurisdicional.

John Maxwell acrescenta que

Uma grande parcela da boa liderança é não ter conflitos de relacionamentos não resolvidos com as pessoas. Servir as pessoas que o seguem, realmente, purifica seus motivos e o ajuda a ter uma nova perspectiva. E também traz à tona quaisquer motivações impuras dos seguidores. (MAXWELL, 2007, p. 78).

A história corrobora que servir é uma tarefa típica dos bons líderes, na medida em que o maior líder que já existiu, Jesus, servia às pessoas. O juiz pode servir aos funcionários de vários modos como sanando dúvidas sobre as tarefas que lhe são afetas, buscando junto à Administração do Tribunal melhores condições de trabalho a eles, compreendendo seus problemas pessoais e viabilizando alguma forma de adequação do serviço para sua solução, enfim, tratando os servidores da justiça como pessoas realmente importantes.

Não se pode imaginar que esse servir implica em alguém ter que “morrer pelos seus funcionários”, desvirtuando o significado que se quer empregar, mas quando o magistrado se sacrifica e serve aos integrantes de sua equipe consolida sua autoridade e desenvolve influência.

Na precisa lição de James Hunter

Jesus falava sobre liderar com autoridade. Em essência, Ele dizia que, se alguém quisesse influenciar as pessoas do pescoço para cima, então devia servir, ou seja, sacrificar-se e procurar o bem maior de seus

liderados. A influência deve ser adquirida, não há atalhos. (HUNTER, 2006, p. 42).

Jim Kouzes e Barry Posner concluem com perfeição o que se passa no coração dos juízes líderes

Líderes exemplares se interessam mais pelo sucesso alheio do que pelos seus próprios. Suas maiores realizações são os triunfos das pessoas a quem eles servem. Saber que estão fazendo a diferença nas vidas dos outros é o que motiva suas vidas, dando aos líderes a força para resistir às lutas, às dificuldades e aos sacrifícios inevitáveis e necessários para grandes realizações. Líderes que consideram que seu papel é servir aos outros deixam os legados mais duradouros. (KOUZES e POSNER, 2007, p. 03).

Os magistrados líderes servidores têm suas equipes prontas para enfrentar qualquer desafio e assumir qualquer sacrifício.

### **5.3.2 Sabe reconhecer com elogio e recompensa o trabalho dos integrantes de sua equipe**

O reconhecimento dos servidores da justiça é uma verdadeira exceção no Judiciário. É muito raro um juiz chamar um servidor na sua sala para elogiá-lo, ou reunir sua equipe e elogiá-la, e mais raro ainda um elogio à equipe ou a um servidor ser feito publicamente. Agora o que acontece se um servidor ou toda a equipe realizam uma tarefa errada? Nesse caso é muito raro o magistrado imediatamente não chamar a atenção repreendendo a equipe ou o servidor.

O juiz líder é bem diferente. Ele sabe a medida exata de reconhecer o bom trabalho da equipe ou de um servidor de forma justa e proporcional ao que foi realizado. Ele faz isso individualmente, às vezes em grupo e outras publicamente.

O reconhecimento é imprescindível à auto-estima, confiança e satisfação dos servidores. Não há ser humano que não queira ser reconhecido pelo que faz. E quando ele é valorizado, se motiva e retribui com respeito e consideração aquele que o reconheceu.



Ken Blanchard salienta que

Elogiar é a atividade mais poderosa na qual um gerente pode se engajar. Na verdade, é essencial para treinar pessoas e transformar todos que trabalham para você em vencedores. Elogios enfatizam o reforço de comportamentos que levam as pessoas para mais perto de suas metas. (BLANCHARD, 2007, p. 173).

O magistrado líder além de reconhecer sabe recompensar. É certo que a recompensa não pode ser financeira, mas pode se dar por intermédio de folgas, saídas antes do término do expediente, voto de louvor anotado em ficha funcional etc. O importante é que os serventuários da justiça sejam valorizados pelo excelente trabalho que realizam ao Judiciário. Trabalho esse desgastante, em um volume crescente e que exige muitos sacrifícios.

### **5.3.3 Ouve os integrantes de sua equipe por intermédio de um bom canal de comunicação**

O magistrado líder é cômico de que a prestação jurisdicional é resultado de um trabalho de equipe, havendo a necessidade de um adequado encadeamento de todos os elos. Sabe também que na divisão de tarefas cada integrante da equipe se torna um especialista no que faz, conhecendo melhor do que outrem seu mister. Ora, nesse contexto é fundamental que o líder saiba definir uma rotina na qual os servidores possam relatar os problemas que estão vislumbrando, sugestões de melhorias nas rotinas de trabalho e que sirva também para manter todos muito bem informados sobre tudo que acontece na unidade jurisdicional.

Inacreditavelmente há juizes que não tem a prática de realizar reuniões com seus servidores. Existem servidores com considerável tempo de serviço que nunca foram convidados para participar com o juiz de uma reunião de trabalho.

Ao lado do reconhecimento a possibilidade de participação dos servidores é o que mais compromete a equipe. E isso quebra mais um paradigma do Judiciário Brasileiro. Os servidores acostumaram-se não só a não serem elogiados mas também a não serem ouvidos. E com isso gradativamente perdiam motivação. O

juiz líder não permite que isso aconteça, porquanto valoriza cada integrante de sua equipe e sabe da importância de ouvi-los na busca da melhor liderança.

Uma prática muito exitosa e que pode exemplificar uma forma de se estabelecer esse canal foi testada na Comarca de Casca-RS. Um dos objetivos estratégicos estabelecidos no plano de gestão da mencionada unidade jurisdicional foi a construção de uma equipe de trabalho unida e comprometida com a qualidade dos serviços. No plano de ação se destacava essa iniciativa que foi considerada pelos servidores daquela Comarca como a que melhores resultados trouxeram para o alcance daquele objetivo estratégico. Ela consistia no seguinte:

Encontros sistemáticos: café da manhã realizado nas dependências do Foro, com todos os servidores e o Juiz, seguido de reunião com pauta pré-definida e aberta a sugestões de todo o grupo, com o objetivo de serem tratados assuntos funcionais (...) Primeiro todos saboreiam um delicioso café da manhã conversando amenidades e, em seguida, é realizada reunião na qual há sempre uma pauta pré-estabelecida com assuntos do dia-a-dia. Nessa reunião são encaminhadas soluções para melhorar a prestação jurisdicional. (Revista Multijuris n.º 03, 2007, p. 07).

O mais importante não é a forma como o juiz estabelece esse canal, mas a existência de uma sistemática que permita à equipe ser ouvida.

#### **5.3.4 Compartilha a tomada de decisões administrativas com sua equipe**

O magistrado líder não apenas ouve seus servidores, mantendo um bom canal de comunicação, mas também compartilha a tomada de algumas decisões. Essa é uma das melhores formas que ele encontra para potencializar o comprometimento de sua equipe de trabalho.

O serventuário da justiça se acostumou a seguir determinações de seus superiores hierárquicos, a fazer o que lhe era mandado, mesmo que eventualmente tivesse uma idéia ainda melhor. Isso não o faz parte de nada. E não fazendo parte de nada sua contribuição será mínima e descomprometida. As pessoas se realizam quando participam da construção de um sonho, como já frisado. Daí por que resulta evidente o alto grau de motivação e comprometimento que se alcança quando o

juiz viabiliza ao servidor de sua unidade jurisdicional compartilhar da tomada de algumas decisões administrativas, opinar acerca de projetos e mudanças e sugerir melhorias nas rotinas de trabalho.

O trabalho realizado na Comarca de Casca-RS antes referido baseava-se fundamentalmente nesse aspecto, tanto que se denominava “Um modelo de gestão compartilhada: Comarca de Casca”. O plano de gestão da Comarca com a definição de missão e visão, o estabelecimento de objetivos estratégicos, indicadores e metas foi todo construído pela equipe, e não imposto pelo magistrado.

A comprovar a satisfação interior de cada membro da equipe basta a análise do quadro abaixo que descreve o aumento do grau de satisfação deles no decorrer do trabalho (Revista Multijuris n.º 03, 2007, p. 08):

Satisfação interna da equipe de trabalho - Casca - 2004/2006

Julho de 2004	Meta para 2005	Junho de 2005	Meta para 2006	Junho de 2006
73%	85%	87%	90%	93%

John Kotter também acredita nisso ao concluir que

A combinação da confiança e de um objetivo comum compartilhado por pessoas com as características certas pode fazer surgir uma poderosa equipe. A coalizão administrativa resultante será capaz de possibilitar as mudanças necessárias, apesar de todas as forças de inércia. (KOTTER, 1997, p. 66).

O resultado disso é o sucesso e o alcance dos objetivos comuns.

### 5.3.5 Preocupa-se com a qualidade de vida no ambiente de trabalho da sua equipe

O juiz líder preocupa-se com o bem estar de sua equipe, busca sempre o melhor para ela. Isso repercute muito bem entre os funcionários que passam a ver o magistrado de forma muito positiva. É no ambiente de trabalho que a equipe passa a maior parte do seu tempo, numa convivência diária que, por melhor que

seja, acarreta desgaste. E o serviço também é muito exigente. Como no Foro se lida com os problemas sociais e litígios de toda a espécie, as cobranças das partes e advogados são enormes.

De modo que é fundamental um ambiente harmonioso e a incessante busca por qualidade no local de trabalho. O juiz líder está atento a isso e toma a iniciativa nesse sentido, o que também angaria a admiração dos servidores, acostumados com o velho paradigma do magistrado que nenhuma atenção dispensava nesse aspecto.

Existem diversas iniciativas de juízes que se preocupam com isso. Colaciono algumas experimentadas na Comarca de Casca-RS com excelentes resultados, embora o importante seja encontrar alguma que se amolde à equipe que se tem:

Momentos de relaxamento e descontração: Responsável: Facilitadora Marlene; Quando: três vezes por semana nos últimos cinco minutos do expediente; Onde: Salão de Festas do Foro; Motivo: qualidade de vida, não levar para casa os problemas surgidos durante o expediente; Procedimento: nos últimos cinco minutos do expediente todos se reúnem em local definido e preparado e lá realizam a tarefa programada. Na 2ª feira realiza-se o momento da descontração, quando alguém fica responsável por contar uma piada ou levar um CD divertido. A 4ª feira é o dia do relaxamento, quando alguém coloca um CD de relaxamento ou então lê uma mensagem positiva para o grupo. Por fim, a 5ª feira fica como dia livre, no qual é realizado algum tipo de brincadeira ou descontração. (Revista Multijuris n.º 01, 2006, p. 14).

Ginástica Laboral: Responsável: Iara; Quando: 2ªs, 3ªs e 5ªs feiras; Onde: Salão de Festas; Motivo: cuidado com a saúde de todos, fortalecimento do relacionamento do grupo; Procedimento: Por intermédio de uma parceria com uma academia de ginástica obteve-se a prestação de serviço de ginástica laboral gratuito. Nas segundas-feiras a aula é coletiva, sendo sempre variada, mesclando exercícios físicos, alongamento e brincadeiras. Nos demais dias as aulas são individuais, elaboradas após uma avaliação específica de cada integrante da equipe. As aulas individuais duram de cinco a quinze minutos, não sendo repetitivas, muitas vezes consistindo em massagens e exercícios de alongamento, direcionados para os pontos frágeis de cada um. (Revista Multijuris n.º 03, 2007, p. 07)

Nessa perspectiva de preocupação com a qualidade de vida no trabalho se insere também o cuidado do juiz líder com as condições físicas laborais. Ora, um

bom ambiente não se sustenta diante de um espaço físico apertado, móveis obsoletos e não funcionais, limpeza inadequada etc.

Em razão disso o magistrado líder também foca suas atenções na gestão da infra-estrutura de sua unidade judicial, o que não deixa de ser uma manifestação de sua característica de servir à sua equipe antes vista.

Destarte, seja buscando um excelente ambiente de trabalho seja atuando na melhoria da infra-estrutura de sua unidade o juiz líder fomenta uma excelente qualidade de vida à sua equipe de trabalho.

### 5.3.6 Qualifica sua equipe

Tão relevante como a qualidade de vida no trabalho é a qualificação dos servidores da equipe. Evidentemente que assim como o juiz não pode ser um excelente líder sem conhecimento técnico de sua função principal, não adianta ele formar uma equipe motivada num ótimo ambiente de trabalho que, por outro lado, não tenha conhecimento técnico suficiente para alçar as melhorias necessárias na unidade judicial.

Até mesmo porque a carência técnica frustraria os integrantes da equipe que não se sentiriam capazes de contribuir para a realização do sonho visualizado para sua comarca ou vara. De modo que o magistrado líder não mede esforços para buscar o constante aperfeiçoamento profissional de sua equipe de trabalho.

Existem muitas formas de ele contribuir para isso sem que dependa do Tribunal a que está vinculado ou de recursos financeiros, bastando um pouco de criatividade. Nesse sentido ele pode, por exemplo, convidar profissionais de sua comarca para colaborar com a formação e conhecimentos de seus funcionários; convidar juízes e servidores para ministrar palestras sobre atualização do Direito ou sobre rotinas cartorárias novas; ou, ainda, naqueles tribunais, como é o caso do Tribunal de Justiça Gaúcho, que conta com um Escritório vinculado ao Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, solicitar cursos sobre assuntos específicos.

### 5.3.7 Prática a proximidade

O juiz líder não se isola no seu gabinete, assim como também não se limita a cumprimentar seus funcionários quando chega ao Foro e quando vai embora. Ele mantém uma proximidade que o faz conhecer sua equipe e se relacionar bem com cada integrante. Paulo Motta denomina isso de “gestão ambulante”

(...) aproximando-se geograficamente de seus subordinados. Seja acessível e aberto a contatos com seus funcionários, trate-os com a maior proximidade e informalidade possíveis, levando sempre consideração e apoio. Circule na empresa, viaje e participe. Visite os diversos setores subordinados para saber melhor o que se passa. (MOTTA, 2007, p. 218).

Muito embora pareça difícil acreditar, mas servidores costumam relatar casos de magistrados que sequer “Bom dia” e “Boa tarde” davam a seus servidores, criando um clima de afastamento e receio que jamais desenvolveria uma equipe na sua verdadeira acepção da palavra. No entanto, esse é o modelo ultrapassado, o do líder é totalmente diferente.

O juiz não perderá sua autoridade e respeito conversando informalmente com seus servidores, participando de uma confraternização, circulando pelo cartório e outros setores do Foro. O magistrado líder tem bem presente que respeito se conquista pelo respeito, e não se impõe pelo seu cargo. Ele jamais perderá sua autoridade por praticar a proximidade, ao contrário, ela se consolidará.

A lição de Laurie Beth Jones não merece reparos

O verdadeiro líder reserva tempo para estar com sua equipe: em piqueniques, em encontros cuidadosamente planejados, em longas caminhadas, em hospitais, funerais, casamentos, nascimentos e em todos os dias insignificantes que existem entre essas datas solenes. É onde, quando e como as pessoas aprendem o que é o amor. E, quando sabem que são amadas, elas seguirão o líder a qualquer parte. (JONES, 2006, p. 110).

É muito importante cultivar um relacionamento agradável, forjado na amizade, que somente se estabelece com uma proximidade constante durante o

expediente, e eventualmente, participação em eventos relevantes para a vida dos funcionários (formaturas, casamentos, nascimentos, funerais de familiares muito próximos etc.) e também em confraternizações.

Jim Kouzes e Barry Posner acrescentam:

Não vivemos em confinamento solitário; vivemos a céu aberto. Vivemos na companhia dos outros e é aí que deixamos nosso legado. É a qualidade de nossos relacionamentos que mais determina se nosso legado será efêmero ou duradouro. (KOUZES; POSNER, 2007, p. 45).

O juiz líder estimula a realização de confraternizações periódicas como churrascos e passeios em grupo, como forma de estreitar os laços e formar uma verdadeira “família forense”.

### **5.3.8 Acompanha o rendimento de sua equipe**

O magistrado líder além de atuar próximo de sua equipe, realizar reuniões e compartilhar a tomada de certas decisões administrativas, realizará o controle do rendimento de cada servidor. Não se trata de não confiar no trabalho deles, mas isso o qualifica a conhecer ainda mais cada funcionário.

É certo que em todos os tribunais existe um órgão específico para isso, ou seja, as Corregedorias, porém, o juiz consciente de sua atuação administrativa não aguardará uma inspeção correicional para saber o rendimento dos seus serventuários. Ele realizará inspeções periódicas no seu cartório, servindo-se, principalmente, do sistema de informática que fornece os dados necessários para o acompanhamento do desempenho funcional de cada servidor.

Convém frisar que o magistrado líder, por todas as características que reúne e o grau de envolvimento e cumplicidade que possui com seu grupo, realizará essa tarefa com extrema normalidade, a ponto de nenhum funcionário se sentir constrangido ou deveras fiscalizado por isso.

### 5.3.9 Sabe negar pedidos com justiça

Não se pode confundir o juiz líder com a figura caricaturada do “chefe bonzinho”. Não é porque ele mantém proximidade, estabelece laços de amizade, participa de confraternizações que ele não saberá indeferir pleitos que não sejam benéficos à unidade jurisdicional. Entretanto todos os traços anteriores aliado ao senso de justiça do magistrado líder permitirão que eventual negação de pedidos seja compreendida como o melhor para toda a equipe, sem que enseje um sentimento de revolta e indignação que muitas vezes acontece quando interesses pessoais são contrariados.

### 5.3.10 Acredita na sua equipe

O juiz líder diariamente demonstra confiar em cada integrante de sua equipe. Ele acredita que seus servidores são capazes de cumprir as tarefas que lhe são destinadas e que são dignos de plena confiança. Até porque o juiz líder sabe que se não demonstrar confiança na sua equipe, ela não confiará nele em contrapartida.

Mais uma vez Laurie Beth Jones revela a importância dessa característica

As pessoas tendem a se mostrar à altura quando há alguém que acredita verdadeiramente nelas. Talvez só precisemos de alguém para nos mostrar quem somos por dentro. Talvez seja isso que estejamos procurando de modo tão desesperado - quem reconheça a bondade que sentimos sobre nós mesmos mas que hesitamos em compartilhar. (JONES, 2006, p. 99).

Paulo Motta arremata

Permitir que os subordinados desenvolvam métodos próprios de trabalho e cultivem os contatos e relações interpessoais que julguem relevantes. A liderança só se desenvolve e se consolida na base da confiança. O dirigente que confia no subordinado recebe de volta a confiança; o que desconfia recebe em troca a desconfiança. (MOTTA, 2007, p. 218).



Mesmo porque qual juiz poderia não acreditar na sua própria equipe? Somente aquele que não fosse um líder.

### 5.3.11 Influencia pelo exemplo

Não há confiança e influência que se sustenta com um mau exemplo. A melhor forma de ensinar e influenciar é pelo exemplo. Os funcionários se espelharão no seu juiz. Por isso o magistrado líder é fiel aquilo que diz e pede. Segundo Albert Schweitzer, citado por James Hunter, “O exemplo não é a maneira principal de influenciar os outros. É a única maneira” (HUNTER, 2007, p. 123).

Como exemplifica Hunter

Nada é mais decepcionante para eles do que um líder autoritário que fuma sem parar, não pára de dar ordens, dá uma espiada no decote das mulheres e depois vem com um sermão moralista sobre os valores da empresa, integridade, respeito pelas pessoas. (HUNTER, 2007, p. 123).

Laurie Jones, por tudo isso, tem razão ao aduzir que:

(...) o poder do exemplo é bem maior do que o das palavras. Por isso, não costuma funcionar muito bem a política do ‘faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço’. Manuais de conduta podem ter uma finalidade, mas não estabelecem uma cultura corporativa. Os líderes dão o exemplo pelo que eles fazem. (JONES, 2006, p. 113).

O juiz líder cobra empenho e o alcance das metas, mas ao mesmo tempo se sacrifica tanto ou mais que qualquer dos integrantes de sua equipe no escopo de mostrar como deve ser essa dedicação. O que jamais o juiz líder fará será agir de forma contrária.

### 5.4 As habilidades individuais do juiz líder servidor

O juiz como líder servidor apresenta certas características individuais que aliadas à dimensão organizacional e interpessoal possibilitam a definição desse

novo paradigma. É importante desde já ressaltar que essas habilidades podem ser inatas ou adquiridas, e são fundamentais para forjar o magistrado como um líder na unidade jurisdicional que responde.

O juiz líder apresenta as seguintes habilidades individuais:

#### 5.4.1 Caráter

Malgrado essa habilidade pareça ser pressuposto para que alguém possa ser juiz, impõe-se sua reafirmação como qualidade individual do juiz líder. Jamais um servidor do Judiciário será influenciado e seguirá um magistrado que não tenha firmeza moral inatacável.

Segundo Hunter

Caráter é nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados - o que explica por que a liderança pode ser definida como 'caráter em ação'. Os líderes procuram fazer a coisa certa. (HUNTER, 2007, p. 82).

Por isso a advertência de Stephen Covey

Tão perigoso quanto seja o pouco conhecimento, mais perigoso ainda é o grande conhecimento, na ausência de um caráter forte e com princípios. O desenvolvimento intelectual puro, sem o desenvolvimento interno do caráter condizente, faz tanto sentido quanto colocar um potente carro esporte nas mãos de um adolescente drogado. (COVEY, 1994, p. 70).

As pessoas admiram e se dedicam a líderes íntegros, éticos e honestos. É o que legitima a liderança do magistrado.

#### 5.4.2 Simplicidade

O magistrado líder cultiva a simplicidade, pois tem plena convicção de que não é pelo fato de ele ocupar um cargo importante na sociedade que ele é superior aos demais. Ele conversa com o servidor responsável pela faxina do Foro da mesma

forma como conversa com um colega seu. Trata-se de alguém acessível que fala a linguagem do povo. E por assim agir conquista a todos, principalmente os integrantes de sua equipe.

Isso o faz uma pessoa autêntica que, embora seja o juiz da unidade jurisdicional, não tem o menor receio de reconhecer seus eventuais equívocos, de admitir não saber a resposta para determinada indagação, e isso o fará mais admirado ainda. Nenhum servidor do Judiciário confiará e se engajará à sua equipe quando se deparar com um magistrado orgulhoso, prepotente ou arrogante.

### 5.4.3 Gentileza

O magistrado líder não apenas ostenta simplicidade, mas também é alguém de fino trato, educado, atencioso. Será que pelo fato de ele ser juiz não pedirá com educação para que seus funcionários realizem determinadas tarefas? Não agradecerá uma gentileza? Não cumprimentará com simpatia os integrantes de sua equipe?

Os funcionários apreciam ser tratados com cortesia e consideração, o que contribui para o fortalecimento dos relacionamentos. Eles percebem perfeitamente quando o juiz os trata com menosprezo, minando a admiração por ele e não permitindo o desenvolvimento do ambiente ideal de trabalho.

### 5.4.4 Compromisso

O magistrado líder mantém sua palavra, os compromissos firmados com sua equipe, até porque ele tem certeza que se não agir assim perderá toda a sua credibilidade.

Como refere Hunter

Os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem. Afinal, não são eles que exigem empenho pela melhoria contínua, pessoal e organizacional? Não seria possível pedir aos outros que sejam o melhor que possam, se eles próprios não assumissem o compromisso de se tornarem os melhores. (HUNTER, 2007, p. 61).

Inexiste maior equívoco do que trair a confiança da equipe com a quebra de compromissos assumidos com ela.

#### **5.4.5 Iniciativa com ousadia**

O magistrado líder não espera os problemas surgirem, não se acomoda a rotinas aparentemente definitivas. Ele é um inquieto em busca de mudanças que proporcionem melhorias à sua unidade jurisdicional. O juiz líder tem iniciativa, ele é o tipo de pessoa que realiza, com coragem e sem receio de opiniões contrárias.

Paulo Motta explica que

Líderes são normalmente pessoas ousadas e corajosas, flexíveis e adaptáveis que, vislumbrando um novo futuro ou antecipando fatores favoráveis ou desfavoráveis, sabem interferir em seu meio para provocar as mudanças necessárias e desejáveis. (MOTTA, 2007, p. 220).

Nalini prega a necessidade dessa habilidade nos magistrados

Um poder que sempre levou muito a sério a harmonia, em detrimento da independência, é agora conclamado a atender com eficiência às demandas sociais. Da criatividade do juiz, de suas antenas sensíveis, voltadas à satisfação das pretensões dos destinatários da Justiça, dependerá a sobrevivência do sistema. Abandone-se a inércia, parta-se para a experimentação. Haverá erros? Com certeza. O erro maior, todavia, será persistir nessa imobilidade que necrosa e mata. (NALINI, 2006, p. 177).

A insistência com práticas sedimentadas, sem a busca permanente do juiz em repensar as rotinas com inovação impede o crescimento institucional do Judiciário, engessando-o e tornando-o obsoleto.

#### **5.5 Conflito de lideranças - juiz x escrivão**

Na estrutura de uma unidade judicial convencional o juiz responde juntamente com uma equipe de servidores chefiadas por um escrivão (chefe de secretaria). Na Justiça Estadual do Rio Grande do Sul uma vara normalmente é composta pelo magistrado e por um cartório formado por um escrivão, um assessor do juiz, um oficial ajudante, cinco oficiais escreventes, um auxiliar de serviços gerais, um estagiário remunerado e estagiários não remunerados em número que

varia de serventia para serventia. Com exceção das varas privatizadas, minoritárias no Estado, apenas o cargo de assessor do juiz é de livre nomeação, ou seja, cargo em comissão. Os demais integrantes da serventia são nomeados após aprovação em concurso público.

Tal como mencionado no item 2.3, a chefia do cartório está afeta ao escrivão, que está sob a supervisão e direção do magistrado, consoante se depreende do art. 106, do Código de Organização Judiciária do Rio Grande do Sul (Lei n.º 7.356/80).

Com efeito, o juiz, ao se classificar em uma unidade judiciária, encontra uma equipe já formada sob a chefia de um escrivão concursado. Essa situação pode evidenciar um verdadeiro conflito de lideranças, ou melhor, de um líder versus um não líder. Isso porque em havendo um magistrado líder e um escrivão líder, ambos com os traços característicos antes delineados, dificilmente haverá um conflito. Os líderes se alinham naturalmente em prol da unidade jurisdicional. Quando o magistrado se depara com um escrivão também líder seu trabalho resta facilitado.

A dificuldade que surge se dá quando o juiz líder não encontra um escrivão com traços de liderança e, pior ainda, quando este é a antítese de um líder. Nessa hipótese haverá um problema sério a ser enfrentado pelo magistrado. A inexistência de uma cultura institucional de formação de lideranças entre servidores e a impossibilidade de o juiz afastar o escrivão com caracteres negativos de chefia impõe um dilema ao líder. Buscar a transformação do escrivão em um líder ou liderar independentemente da postura do escrivão. Ambas as alternativas ensejam dificuldades ao juiz. A primeira ao impor mais um ônus sobre o magistrado, o qual talvez ele sequer tenha condições de efetivamente cumprir. A segunda porquanto importará em um juiz ter que executar funções que não seriam dele, não poder contar com seu auxiliar mais importante na difícil tarefa de gestão da sua unidade e ficar impossibilitado de delegar diversas atribuições administrativas.

Infelizmente essa realidade se desvela no cenário da administração judiciária em face da falta de uma consciência institucional mais comprometida com a gestão. O juiz líder que se depara diante de um conflito como esse optará por buscar o comprometimento do escrivão, mostrando-lhe como ele quer que ele chefie os demais integrantes da equipe, tentando fazer surgir nele o líder que, por alguma razão, restou adormecido no seu interior.

No entanto, o ideal é que a liderança seja um dos requisitos das matrizes de competências a ser exigida pelo Judiciário de seus servidores, principalmente daqueles que exercem cargos de chefia, como o escrivão. E mais, sendo também a

liderança uma competência a ser exigida no recrutamento e formação de magistrados, como a seguir será visto, fundamental que os tribunais fomentem o alinhamento de suas lideranças por intermédio de rotinas e treinamento.

Ora, em vista da estrutura do Poder Judiciário, com diversas unidades jurisdicionais compostas por juízes e escrivães, há de ser compreendida a existência de vários líderes em seu seio, os quais deverão estar alinhados à missão, visão, valores e objetivos da instituição liderada por seu Presidente.

Não se pode olvidar que os líderes também são seguidores. John Adair sustenta que

O que é importante, no entanto, é que, quando se trata de dar instruções, o comandante no caso obedece ao princípio estabelecido de respeitar a linha, isto é, pedir a atuação do líder operacional. Assim, a confiança dos líderes operacionais não é atacada. (ADAIR, 2007, p. 128/129).

Assim, enquanto o Judiciário não aperfeiçoa a gestão judiciária, investindo na liderança como importante requisito da matriz de competência de seus juízes e funcionários; e não estabelece um alinhamento de lideranças institucionalizado, incumbe ao juiz líder, com toda a sua habilidade no âmbito interpessoal tentar influenciar positivamente o escrivão que não tenha características de liderança.

## **5.6 Recrutamento e Formação de juízes líderes servidores na Magistratura Brasileira**

Não é suficiente identificar quais sejam os traços característicos de um juiz líder servidor. Do ponto de vista prático isso nada acrescentará ao Judiciário. Daí por que se mostra realmente importante como o Judiciário poderá recrutar e formar líderes. Destarte, tão relevante quanto traçar o perfil do novel paradigma de magistrado para o século XXI, revela-se a consciência de que a instituição deverá mudar e focar sua atenção no recrutamento de pessoas capazes de alcançar essa competência mediante cuidadoso treinamento e aperfeiçoamento.

Não se pode perder de vista que a crença de que a liderança é inata é na verdade um mito. Warren Bennis e Burt Nanus trataram de dissipar essa falsa noção

As biografias dos grandes líderes algumas vezes são lidas como se eles tivessem vindo ao mundo com uma extraordinária dotação genética, como se de algum modo seu futuro papel de liderança estivesse

predestinado. Não acreditem nisso. A verdade é que as maiores capacidades e competências dos líderes podem ser aprendidas, e todos nós somos educáveis, pelo menos se desejarmos aprender e se não sofrermos de sérios problemas de aprendizagem. Além do mais, quaisquer dotes naturais relacionados com liderança podem ser melhorados; o aprendizado é muito mais importante do que a carga genética na determinação de um líder de sucesso. (BENNIS e NANUS, 1988, p. 187).

Isso conduz à conclusão de que se impõe a mudança de um paradigma institucional que consiste em repensar a forma como o Judiciário recruta seus magistrados, bem como refletir sobre como instituir uma contínua educação e aperfeiçoamento de liderança ao longo da carreira.

Na verdade a atual forma de recrutamento dos juízes brasileiros deixa muito a desejar no que concerne a características fundamentais que devem compor o perfil de um magistrado, contentando-se somente em avaliar conhecimento técnico facilmente adquirido por técnicas de memorização. Ao Poder Judiciário não basta possuir juízes que tenham apenas aprofundado conhecimento técnico do Direito, mas, sim, que aliada a essa competência sejam pessoas talhadas para as exigências modernas da Magistratura. Dentre tantas se sobressai a liderança em face da importância já destacada.

José Renato Nalini expõe essa fragilidade na seleção dos juízes de modo preciso

A vulnerabilidade do concurso é que o Judiciário o realiza de maneira de certa forma amadorística. As Comissões *ad hoc* podem ser integradas por examinadores competentes, mas também por ótimos juízes sem qualquer experiência em seleção de pessoal. Enquanto a empresa privada já se serve dos *head hunters*, pois avalia com peso específico o talento e a capacidade dos seus executivos, a seleção do Judiciário padece de aleatoriedade. Porque o mais importante em relação a um juiz é a vocação, sua ética, sua noção de responsabilidade institucional. Não é o conhecimento técnico, prodigalizado hoje por fontes acessíveis a quem queira servir-se delas. Nem sempre a erudição é fator de confiabilidade. Ao contrário, um erudito mal-intencionado é muito mais nefasto à missão de realizar o justo concreto do que chegaria a sê-lo o tecnicamente medíocre. (Revista da Escola Nacional da Magistratura, 2007, p. 25).

Diante desse contexto sobressai a necessidade de urgente modificação nos concursos para juiz, em que seja possível aferir o necessário conhecimento técnico à função jurisdicional, mas também verificar características que façam dos aprovados magistrados vocacionados. Desse modo, será possível recrutar

pessoas que possuam um perfil de liderança aflorado ou ao menos sejam abertas ao seu aprendizado, visando a se tornarem juízes líderes no exercício da judicatura.

Nalini assevera que

O desafio posto pelo constituinte ao Judiciário brasileiro não é perpetuar esse padrão de recrutamento de quadros ideologicamente idênticos. Pois uma Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento deve se propor a coordenar um projeto que aprimore os sistemas seletivos do juiz brasileiro. E como se aprimora um padrão de recrutamento? Mediante corajosa liberação dos certames de todos os anacronismos e deficiências que hoje são evidentes. É urgente credenciar o concurso público de condições efetivas para oferecer novo parâmetro para a Justiça. Mais ajustado às necessidades de uma sociedade complexa e heterogênea, ávida por efetiva justiça, mas reiteradamente submetida a burocracia, formalismos estéreis e exacerbação de ritos que reforçam o fel da iniquidade. (Revista da Escola Nacional da Magistratura, 2007, p. 27).

Dessa forma, o caminho que se descortina é o da reformulação dos certames, viabilizando um período maior de contato entre os candidatos e os examinadores a permitir um conhecimento mais aprofundado dos traços característicos deles, com o objetivo de selecionar os tecnicamente mais preparados, mas também os vocacionados. É fundamental que a seleção recrute magistrados com vasto conhecimento da ciência do Direito e também com potencial de se tornarem líderes na magistratura e na sociedade brasileira.

Essa reformulação deverá também propiciar aos aprovados nos concursos para juiz um período complementar de formação antes do efetivo exercício da judicatura, que os prepararia para a nova função. E então haveria a oportunidade de educar para a liderança, imprescindível à magistratura brasileira.

As Escolas Estaduais das Magistraturas poderiam se encarregar desse mister sob princípios delineados pela Escola Nacional da Magistratura. Nalini sustenta que

Uma Escola de Juízes com previsão constitucional é um organismo destinado a exercer efetivo protagonismo na formulação de uma doutrina judicial. Não pode se resumir à tarefa de estabelecer parâmetros para os cursos oficiais de ingresso e promoção, nada obstante a importância desse objetivo. Mas precisa se encarregar de uma verdadeira filosofia do Judiciário. E como toda a filosofia, enfrentar a inteligência daquilo que é - a teoria -, as propostas de aperfeiçoamento da instituição e do mundo



a cujo serviço ela se preordena - a ética - até alcançar o mais elevado grau possível de exação - a sabedoria. (Revista da Escola Nacional da Magistratura, 2007, p. 29).

Assim, recrutando potenciais líderes e os educando adequadamente à liderança antes do início das atividades judiciárias, o Judiciário seguiria uma orientação muito comum no meio empresarial, qual seja, começar sempre pela educação de liderança.

Nessa linha as sugestões de W. Edwards Deming para um dirigente conduzir sua instituição a melhores resultados:

1. Institua a formação em liderança; obrigações, princípios e métodos.
2. Faça, em primeiro lugar, seleção mais cuidadosa das pessoas.
3. Faça, depois da seleção, treinamento e formação melhores. (DEMING, 1990, 87).

James Hunter acrescenta que

O processo exige treinamento eficaz para que as pessoas adquiram um sólido conhecimento de como deve ser a boa liderança servidora e qual o rumo que devem seguir como líderes. É preciso aprender a identificar o padrão (fundamento) e a fixar os parâmetros, além de dicas sobre a implementação do processo. (HUNTER, 2006, p. 99).

Portanto, a exigência de juízes líderes servidores no seio da Magistratura pressupõe reformulações no recrutamento, formação e aperfeiçoamento dos novos magistrados, visando a propiciar a consagração do surgimento desse novo paradigma no Judiciário brasileiro.

## CONCLUSÃO

A principal crítica dirigida ao Poder Judiciário é a intempestividade da prestação jurisdicional. A sociedade brasileira clama por uma Justiça mais célere, que realize o direito em um prazo razoável capaz de dotar as decisões judiciais de efetividade. A demora em solucionar definitivamente esse problema colabora dia após dia para a perda de credibilidade no Judiciário nacional.

As causas da lentidão da Justiça são inúmeras. Não se pode olvidar do abismo existente entre uma legislação processual desatualizada e a realidade judiciária e social, nem há como esquecer a carência material e pessoal da Justiça brasileira em comparação com a demanda existente. No entanto, essas e outras causas não dependem exclusivamente da atuação do Poder Judiciário.

Em outra perspectiva é possível vislumbrar que juntamente com essas causas outra se sobressai claramente. A falta de capacidade gerencial do Judiciário contribui muito para a demora na prestação jurisdicional. Malgrado esteja em curso o surgimento de uma nova consciência sobre a importância da administração judiciária que possa resolver muitos problemas do Judiciário brasileiro, entre os quais a chamada morosidade da justiça, o certo é que as mudanças até agora implementadas são ainda tímidas.

De modo que surge a necessidade de uma reação por parte da base da magistratura brasileira, que transforme a inércia em ação. A existência de um comprometimento institucional com a atividade meio do Judiciário somente será de fato obtido por intermédio de uma vigorosa atuação dos juizes de primeiro grau no sentido de demonstrar resultados efetivos, unindo a Ciência da Administração à Ciência do Direito.

Não se pode mais negar que a estrutura organizacional do Judiciário permite vislumbrar a existência de várias unidades judiciárias prestando jurisdição às suas respectivas comunidades. E a prestação jurisdicional dessas unidades não depende somente do trabalho do juiz. Ela é resultado de um trabalho de equipe entre ele e os funcionários de determinada vara ou comarca.

De sorte que além de o magistrado possuir preparo intelectual para exercer sua função precípua deverá possuir capacidade administrativa para organizar uma equipe de alto desempenho. Tal qualidade o capacitará para o enfrentamento criativo e inovador das dificuldades antes apontadas, ou seja, deficiências legislativas, carência de funcionários, equipamentos defasados ou insuficientes e a crescente demanda que assola todo o país.

O magistrado moderno não pode abrir mão do seu viés de gestor, porquanto dessa competência dependerá a eficiência de sua unidade jurisdicional.

Todavia, a matriz dessa competência não pode se limitar apenas ao aspecto administrativo. O modelo ideal para o enfrentamento desse novo desafio não é o do administrador, mas, sim, o do líder. É o juiz líder que possuirá a capacidade de formar equipes motivadas e comprometidas com a satisfação integral dos jurisdicionados. A liderança como principal atributo do novel paradigma da Magistratura brasileira.

O tipo de liderança que melhor se amolda ao Judiciário é a servidora. Juízes líderes servidores que, em matéria de gestão, dominam técnicas administrativas, sabem o valor de conhecer a missão e a visão de sua unidade judiciária e planejam estrategicamente com sua equipe como farão para alcançar seus objetivos e metas cuidadosamente traçados por intermédio de indicadores. Em matéria de relacionamento, o magistrado líder servidor tem plena consciência que o respeito, a firmeza de caráter e o compromisso são as fontes de se obter o comprometimento das pessoas. E que servindo aos seus funcionários receberá o mesmo em troca e, então, ele terá sob sua liderança uma equipe de alto desempenho.

A sociedade brasileira clama por líderes éticos, comprometidos com o bem comum. Os magistrados não podem aguardar que as mudanças desejadas tenham origem na Administração Superior, mas devem tornar-se protagonistas de uma verdadeira mudança de paradigma. É na base da Magistratura nacional que surgirá esse novo movimento que se disseminará de tal modo que se tornará realidade. As denominadas “ilhas de excelências” existentes nas Justiças Estaduais, na Justiça Federal e na Justiça do Trabalho de todas as regiões do Brasil comprovam que por

trás de unidades judiciais de alto desempenho existem equipes forjadas por magistrados líderes.

Nesse contexto surge a necessidade de uma reflexão acerca do sistema de recrutamento dos juízes brasileiros, dotando-o de mecanismos que o permita não só aferir o conhecimento jurídico dos candidatos, mas, igualmente, o conhecimento de áreas afins tais como a liderança, a ética, o relacionamento humano dentre outros. Até porque a liderança não é uma qualidade inata, na medida em que ela pode ser desenvolvida e aperfeiçoada mediante treinamento. Daí a importância de as Escolas da Magistratura, sob a coordenação da Escola Nacional da Magistratura, desenvolver treinamentos voltados para a educação de liderança junto aos juízes.

Dessa forma o Judiciário brasileiro estaria em sintonia com o que de mais moderno há em matéria de gestão, de vez que selecionaria potenciais líderes, treinaria continuamente seus quadros para a liderança e alinharia os líderes que compõem o Poder Judiciário objetivando uma Justiça célere, acessível, humana e justa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **O líder inspirador**. São Paulo: Futura, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como formar líderes**. São Paulo: Futura, 2007.

AVIS, Warren. **Atreva-se a ser líder** (os segredos do sucesso empresarial): autobiografia do fundador da Avis Rent-A-Car. São Paulo: Maltese, 1989.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes irresponsáveis?** Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1989.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Zapp! Em ação!** Como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: O modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

COSTA, Hugo. Relatório do Banco Mundial aponta sobrecarga de trabalho para juízes brasileiros. Agência Brasil. Disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/12/06/materia.2007-12-06.6246855393/view> >. Acesso em: 11 dez. 2007.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 2. ed.. São Paulo: Saraiva, 2002.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, Rogério A. Correia Dias. **Administração da justiça: a gestão pela qualidade total**. Campinas: Millennium Editora, 2004.

DONNELLON, Anne. **Liderança de equipes**: escolha a equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1990.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

EALES-WHITE, Rupert. **O líder eficaz**. São Paulo: Clio, 2006.

FILHO, Emílio Herrero. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (coord). **Direito e administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

\_\_\_\_\_. A eficiência na administração da justiça. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=5>>. Acesso em: 6 dez. 2007.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes inovadores**. São Paulo: M.Brooks, 2004.

GUBMAN, Edward L. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. 4. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS NA GESTÃO JUDICIÁRIA. Brasília: Prime RS, 2006.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresas**. 2ª edição. São Paulo: Editora Pedagógica e Univarsitária Ltda, 1976.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKARD, Richard. **O líder do futuro**: visões estratégicas e práticas para uma nova era. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

\_\_\_\_\_. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JOBIM, Nelson et al. **A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

JONES, Laurie Beth. **Jesus, o maior líder que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JUNIOR, Isnard Marshall et al. **Gestão da Qualidade**. 6. ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

JUNIOR, Vicente de Paula Ataíde. **O novo juiz e a administração da justiça**: repensando a seleção, a formação e a avaliação dos magistrados do Brasil. Curitiba: Juruá, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 20. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOUZES, Jim; POSNER, Barry. **Líder-mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACIEIRA, Maria Elisa. **Estudo de casos e práticas inovadoras**. Apostila do Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagens de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARANHÃO, Mauriti. **ISSO série 9000: manual de implementação**, 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARINS, Luiz. **Livre-se dos corvos - cuidado com os “sugadores de energia”**. 5. ed. São Paulo: Harbra, 2003.

\_\_\_\_\_. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. São Paulo: Harbra, 2007.

MARTINS, Ives Gandra da Silva et al. **A Constituição Brasileira 1988: interpretações**. Rio de Janeiro: Forense Universitária: Fundação Dom Cabral: Academia Internacional de Direito e Economia, 1988.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MOSTRA DOS TRABALHOS DA QUALIDADE - COMARCA DE SANTIAGO - PARTE 2. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/mostra.php>> Acesso em: 20 dez 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed.. Rio de Janeiro: Record, 2007.

\_\_\_\_\_. **Formação de Liderança**. Apostila do Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio Grande do Sul: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006.

\_\_\_\_\_. Hora de desequilibrar: judiciário será descartado se insistir em não funcionar - entrevista por Lílian Matsuura. Disponível em: <<http://conjur.estadao.com.br/static/text/53997,1>>. Acesso em: 03 dez. 2007.

PACHECO, Flávia. **Talentos brasileiros: saiba o que eles têm em comum**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.



PLANO DE GESTÃO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Brasília: Gráfica do Conselho da Justiça Federal, 2006.

PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO. 3. ed. Porto Alegre: Departamento de Artes Gráficas do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2002.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM PODER JUDICIÁRIO. Disponível em: <[http://www.direitorio.fgv.br/view\\_pub.asp?section\\_id=48&sub\\_section=38&category\\_id=113&id=198](http://www.direitorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=48&sub_section=38&category_id=113&id=198)>. Acesso em: 05 dez. 2007.

REVISTA DA ESCOLA NACIONAL DA MAGISTRATURA. Ano II, ed. n.º 04. Brasília: Escola Nacional da Magistratura, 2007.

REVISTA MULTIJURIS PRIMEIRO GRAU EM AÇÃO. Porto Alegre: Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul, 2006 e 2007.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Transformando suor em ouro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RIO GRANDE DO SUL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul: promulgada aos 3 de outubro de 1989**. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1995.

RIO GRANDE DO SUL. **Código de Organização Judiciária do Estado do Rio Grande do Sul**: Lei n.º 7.356 de 1.º.2.1980. 5 ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed.. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21. ed.. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SILVA, Marcos Mairton da. O dilema do juiz-gestor. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=25>>. Acesso em: 06 dez. 2007.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 3. ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SPRITZER, Nelson. **Ferramentas de gestão de mudanças para empreendedores**. Porto Alegre: Dolphin Tech, 2003.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **O juiz: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

ZALEZNIK, Abraham et al. **Liderança classe mundial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Apoio:



**AJURIS**  
Escola Superior da Magistratura

**CENTRO DE PESQUISA  
"JUDICIÁRIO, JUSTIÇA E SOCIEDADE".**

